

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Zuzana Oppeltová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Aplikace Balanced Scorecard na řízení internetových společností

Application of Balanced Scorecard on The Managing of Internet Companies

DP – EF – KFÚ – 2011 – 47

Bc. Zuzana Oppeltová

Vedoucí práce: Ing. Šárka Holubcová, katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Tomáš Matějčík, Hotel.cz, a. s.

Počet stran: 119

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 4. 1. 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 23. 12. 2010

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala Ing. Tomáši Matějčkovi ze společnosti Hotel.cz, a. s. za četné konzultace, za oprávnění nahlížet do interních materiálů společnosti a za podporu při zpracovávání této práce. Jeho rady a připomínky byly opravdu cenné a díky jeho ochotě spolupracovat jsem měla možnost nahlédnout do skutečného dění ve společnosti. Poděkování patří také všem ostatním konzultantům ve společnosti, kteří mi svými praktickými zkušenostmi pomohli realizovat tuto diplomovou práci.

Dále bych ráda poděkovala také paní Ing. Šárce Holubcové z Katedry financí a účetnictví za odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce na téma „Aplikace Balanced ScoreCard na řízení internetových společností“ se zabývá problematikou zavedení tohoto modelu v české internetové společnosti zabývající poskytováním služeb v oblasti ubytování. Cílem této práce je popis aplikace této metody na řízení firmy. Text této práce je rozdělen do dvou základních částí. První část diplomové práce se zaměřuje na teoretické vymezení této metody. Důraz je kladen na její základní principy a na to, jak tento systém řízení spojuje nástroje na měření výkonnosti podniku se strategiemi podniku. Druhá praktická část diplomové práce se zabývá charakteristikou společnosti a ukázkou implementace systému Balanced ScoreCard v menší firmě. Závěrečná část poukazuje na to, jaký dopad má zavádění systému na společnost jako celek, které problémy mohou nastat a jak je možné se jich vyvarovat. Přínosem diplomové práce je nastínění reálnějšího pohledu na aplikaci této metody na řízení menší společnosti.

Klíčová slova

Balanced ScoreCard

Vize, mise

Strategie

Řízení společnosti

Měření výkonnosti

Perspektiva finanční

Perspektiva zákaznická

Perspektiva vnitřních procesů

Perspektiva učení se a růstu

Annotation

This thesis with the topic „Application of Balanced Scorecard on Managing of The Internet Companies“ deals with implementation of this model in the Czech internet company, which provides the services in the area of accommodation. The goal of this diploma paper is to describe the process of application of this method on the management of a company. The text is divided into two basic parts. First part of this thesis focuses on theoretical definition of this method. The emphasis is placed on the basic principles and on the fact how this managing system connects the tools for measuring of the company performance with the company's strategy. Second part of the diploma paper deals with the characteristic of the company and with demonstration of implementation of the system Balanced Scorecard in the smaller company. The conclusion explains which impact the system can have on whole company, which problems can arise and how we can avoid these problems. This thesis foreshadows more real look on the application of this method on the management of the smaller company and this is the main benefit of this diploma paper.

Key Words

Balanced ScoreCard

Vision, mision

Strategies

Managing of the companies

Performance measurement

Financial perspective

Customer perspective

Perspective of internal business processes

Perspective of learning and growth

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk a symbolů	11
Úvod	13
1 Teoretické vymezení pojmu „Balanced ScoreCard“	15
1.1 Důvod pro vznik nového nástroje.....	15
1.2 Co je to Balanced ScoreCard.....	16
1.3 Mise, hodnoty, vize, cíle, strategie	18
1.3.1 Mise	19
1.3.2 Hodnoty	19
1.3.3 Vize.....	21
1.3.4 Cíle	22
1.3.5 Strategie	23
1.4 Charakteristika perspektiv	24
1.4.1 Perspektiva finanční	24
1.4.2 Perspektiva zákaznická.....	27
1.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů	31
1.4.4 Perspektiva učení se a růstu.....	33
1.5 Propojování měřítek BSC se strategií.....	35
1.5.1 Vztahy příčiny a důsledku	36
1.5.2 Výstupy a hybné síly výkonnosti	36
1.5.3 Vazby na finance	37
1.5.4 Strategická mapa.....	37
1.6 Tvorba BSC	37
2 Charakteristika vybrané společnosti	39
2.1 Historie společnosti	39
2.1.1 Hotel.cz.....	39
2.1.2 Spa.cz.....	40
2.2 Produkty (služby) společnosti	40
2.3. Vize, mise, hodnoty společnosti Hotel.cz, a.s.	41

2.4 Organizační struktura společnosti	43
2.5 Strategie, cíle, konkurence.....	43
2.5.1 Strategie a cíle	44
2.5.2 Popis konkurence.....	47
3 Konstrukce a aplikace BSC	50
3.1 Aplikace ScoreCardu na hotel.cz/spa.cz.....	61
3.1.1 Finanční perspektiva.....	62
3.1.2 Zákaznická perspektiva	67
3.1.3 Perspektiva interních procesů.....	71
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu.....	76
4 Fáze zavedení a kontroly ScoreCardu ve firmě	80
4.1 Rozklad BSC dle odpovědnosti.....	80
4.2 Angažovanost pracovníků	82
4.3 Motivace pracovníků	85
4.3.1 Návrh systému odměňování	86
4.4 Zpětná vazba.....	88
4.5 Možné problémy a kolize v souvislosti se zavedením	89
4.6 Kritika BSC	91
Závěr	94
Seznam použité literatury	96
Seznam příloh	101

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma perspektiv BSC	18
Obr. 2 Návaznosti BSC s cíli a strategiemi	23
Obr. 3 Základní měřítka a jejich vázanost	29
Obr. 4 Propojování měřítek – pyramida	35
Obr. 5 Organizační struktura společnosti	43
Obr. 6 Strategická mapa	51
Obr. 7 Graf vývoje metriky "hrubá marže"	64
Obr. 8 Graf vývoje metriky "EBITDA"	65
Obr. 9 Graf vývoje metriky "GMV"	66
Obr. 10 Graf vývoje metriky "spokojenost zákazníků"	68
Obr. 11 Graf vývoje metriky "návratnost zákazníků"	69
Obr. 12 Graf vývoje metriky "návštěvnost stránek"	70
Obr. 13 Graf vývoje metriky "rezervace/poptávka"	71
Obr. 14 Graf vývoje metriky "počet vylepšení webu"	73
Obr. 15 Graf vývoje metriky "počet online rezervací"	74
Obr. 16 Graf vývoje metriky "růst obrátu na zaměstnance"	75
Obr. 17 Strategický dashboard	84

Seznam tabulek

Tab. 1 Možné metriky perspektiv	52
Tab. 2 Metriky finanční perspektivy	63
Tab. 3 Metriky zákaznické perspektivy	67
Tab. 4 Metriky interních procesů	72
Tab. 5 Metriky učení se a růstu	76
Tab. 6 Měsíční údaje produktivity CC	78
Tab. 7 Odpovědnosti za cíle	85
Tab. 8 Rozklad variabilní složky mzdy	87

Seznam zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost	
BSC	Balanced ScoreCard	
CC	Call Centrum	
cca	cirka	
ČR	Česká republika	
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EVA	ekonomická přidaná hodnota	
FTE	Full Time Employees	zaměstnanci na plný úvazek
GMV	Gross Merchandise Volume	hrubý objem prodeje
ISBN	International Standard Book Number	mezinárodní standardní číslo knihy
IT	informační technologie	
konk.	Konkurence	
mil.	milion	
MVA	Market Value Added	tržní přidaná hodnota
obr.	Obrázek	
PC	Personal Computer	osobní počítač
PPC	Pay Per Click	platba za proklik
resp.	respektive	
ROA	Return on Assets	rentabilita aktiv
ROCE	Return on Capital Employed	výnosnost vlastního kapitálu
ROI	Return on Investments	návratnost investic
Sales rep.	sales representative	obchodní zástupce
SBU	Strategic Business Unit	strategická podnikatelská jednotka
SEO	Search Engine Optimization	optimalizační nástroj
t	jednotka času	
t-1	jednotka času minulého období	
tab.	tabulka	

WWW	World Wide Web	multimediální síť internet
zaměst.	zaměstnanci	
Ø	průměr	
%	procento	

Úvod

Dnešní doba se vyznačuje zejména rostoucí hodnotou informací. Firmy musí čelit rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí, a aby mohly rychle reagovat na změny, je potřeba mít k tomu všechny dostupné informace. Informace se mohou týkat jak vývoje ekonomiky, technologických poznatků, ekologických nároků či oblasti politiky apod., vždy je ale cílem společnosti ustát tržní tlaky a být úspěšný v konkurenčním prostředí. Protože pro současnost je příznačná neustálá změna, nic není stabilní a je potřeba, aby společnosti byly schopny tomuto stavu čelit, vyvinuli ekonomové R. Kaplan a D. Norton v 90. letech metodu, která má firmám pomoci při implementování a udržování strategií. Metoda nese název Balanced ScoreCard, neboli „vyvážené výsledky karet“, a má systémem měření výkonnosti podniku pomoci firmám při řízení. Metoda se od ostatních odlišuje zejména tím, že se kromě měření výkonnosti podniku v oblasti finanční zabývá také měřením v oblastech nefinančních, jako je know-how, spokojenost zákazníků, návratnost zákazníků, spokojenost zaměstnanců apod.

Se systémem Balanced ScoreCard jsem se poprvé setkala v rámci předmětu Business Policy and Strategy, který jsem absolvovala v zahraničí. Metoda mě svými principy velice zaujala, a proto, když společnost Hotel.cz, a. s. tuto metodu chtěla reálně aplikovat na řízení společnosti, jsem pro svou diplomovou práci zvolila právě toto téma. Tento systém měření výkonnosti podniku je uplatňován převážně v zahraničních nadnárodních společnostech, kde byl podroben vcelku pozitivní kritice. V tomto případě se však jedná o implementaci této metody na menší internetovou společnost, proto v tomto ohledu aplikace metody skýtá určité odlišnosti.

Diplomová práce se zabývá problematikou aplikace systému Balanced ScoreCard na řízení internetové společnosti. Její úlohou je podat základní rámec pro tvorbu Balanced ScoreCard a také nastínit, jak aplikace této metody probíhá reálně. Tato práce se tedy zaměřuje na teoretické vymezení systému Balanced ScoreCard a na popis jeho reálného a praktického nasazení na menší internetovou společnost, přičemž odhaluje problémové oblasti při snaze o jeho aplikování. Balanced ScoreCard je metoda, která se snaží pomocí systému měření výkonnosti podniku implementovat strategie společnosti.

Ačkoli tato metoda klade velký důraz na strategie společnosti (ty jsou spolu s cíli základem pro tvorbu ScoreCardu), práce se jejich tvorbou nezabývá. Tato diplomová práce dále neobsahuje podrobné analýzy konkurence či finanční analýzu, neposkytuje podrobné návrhy na vylepšení výsledků ukazatelů. Hodnotící metriky jsou sestavené pro potřeby společnosti, jejím stávajícím strategiím a záměrům.

Hlavním cílem této práce je podat ucelený popis reálné aplikace této metody na internetovou společnost. Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část vymezuje z teoretického hlediska způsob tvorby a principy metody Balanced ScoreCard, kde se zaměřuje především na charakterizování všech perspektiv. Druhá praktická část se zabývá charakteristikou společnosti a reálnou aplikací systému Balanced ScoreCard na řízení této internetové společnosti, přičemž důraz je kladen na sestavení ScoreCardu společnosti. Závěrečná část poukazuje na možné problémy spojené se zavedením této metody a na aspekty důležité pro její udržení.

1 Teoretické vymezení pojmu „Balanced Score-Card“

Kapitola pojednává o charakteristice dnešní doby a zabývá se tím, proč vlastně stávající metody pro měření výkonnosti podniků nebyly dostačující. Tato část práce vymezuje podstatu modelu Balanced ScoreCard, jeho předpoklady a také základní principy jeho tvorby.

1.1 Důvod pro vznik nového nástroje

Fenoménem dnešní doby je především globalizace. Svět se stává více propojeným nejen na ekonomické, ale také na politické, ekologické, sociální či kulturní úrovni. Světové hospodářství je ovlivněno liberalizačními procesy, které se projevují např. ve volném pohybu kapitálu, pracovních sil, investic, znalostí. Obrovský význam má vědecký pokrok, který se vyznačuje svou nevídanou akcelerací, a také vývoj zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií. Rychlé tempo rozvoje způsobuje, že nic není stálé, a tak jako se přizpůsobují lidé měnící se společnosti, tak se také firmy přizpůsobují měnícím se podmínkám na trhu. Podniky se snaží aplikovat nejnovější technologie, konkurenční prostředí se neustále vyostřuje a obrovský význam mají dnes informace. Tímto se vyznačuje tzv. informační věk. Aby byly podniky úspěšné, musí prokázat nové dovednosti, které musí být schopny mobilizovat a realizovat.¹

Dříve se kladl důraz na investování do fyzických hmotných aktiv a na dokonalé řízení finančních aktiv a pasiv. Dnes už to k získání udržitelné konkurenční výhody nestačí. Důležité je se zaměřit např. na vztahy se zákazníky, inovace, motivaci vlastních zaměstnanců, implementaci informačních technologií, databází a dalších systémů, na kvalitní a zákaznický orientované výrobky či služby. Podniky informačního věku se musejí naučit nabízet výrobky a služby přizpůsobené různým tržním segmentům, musejí být vynikající v předvídání budoucích potřeb zákazníků, musí být inovativní a mít na paměti, že životní cyklus produktu se neustále zkracuje. Současně s tím je třeba starat se řádně

¹ FÁREK J.; KRAFT J. *Světová ekonomika za prahem nového století globálních změn (vstup do 21. století)*, 2006, s. 11 - 53.

o své zaměstnance, investovat do jejich rozvoje, protože každý pracovník přispívá svými znalostmi a informacemi k naplňování cílů a poslání daného podniku. Podniky se tedy musí zaměřit i na tzv. neviditelná aktiva. Každý podnik klade důraz na své finanční možnosti či na aplikaci nejnovějších technologií. Někdy ale manažeři mohou zapomenout na to, že právě nehmotná aktiva, jako jsou věrní a spokojení zákazníci, know-how, schopnost učit se a přizpůsobit se novému prostředí, inovování, správné fungování interních podnikových procesů apod., vytvářejí silné stránky podniku, které mu pak umožňují vytvořit si udržitelnou konkurenční výhodu. Při vytváření a realizování strategií pro současné i budoucí podniky je proto důležité propojit stabilní finanční a technologickou základnu s nehmotnými aktivy.²

1.2 Co je to Balanced ScoreCard

Tradiční finanční účetní model, jehož součástí jsou klasické účetní výkazy jako rozvaha či výkaz zisků a ztrát, nevypovídá mnoho o nehmotných či intelektuálních aktivech. Za takováto aktiva jsou považovány například loajalita zákazníků, kvalita výrobků a služeb, zkušenosti zaměstnanců, pružnost interních procesů apod. Pro podniky informačního věku by bylo velice důležité tato aktiva ocenit, proto by tento tradiční model měl být o tyto položky obohacen.

Balanced ScoreCard (dále jen BSC) je taková metoda, která právě tato tradiční finanční měřítka doplňuje o nová měřítka tzv. hybných sil budoucí výkonnosti, to znamená sil, které ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují budoucí vývoj celé společnosti. BSC je strategický integrovaný plánovací a manažerský systém měření a řízení výkonnosti podniku, který prakticky rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Tento systém byl vynalezený ekonomy R. Kaplanem a D. Nortonem v 90. letech a je celosvětově využíván obchodními a průmyslovými podniky, vládami či neziskovými organizacemi. BSC vytváří rámec, který poskytuje nejen měření výkonnosti, ale pomáhá

² HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*, 2002, s. 3 - 5.

manažerům zjistit, co je třeba udělat a měřit. Umožňuje vedení skutečně realizovat jejich strategie.³

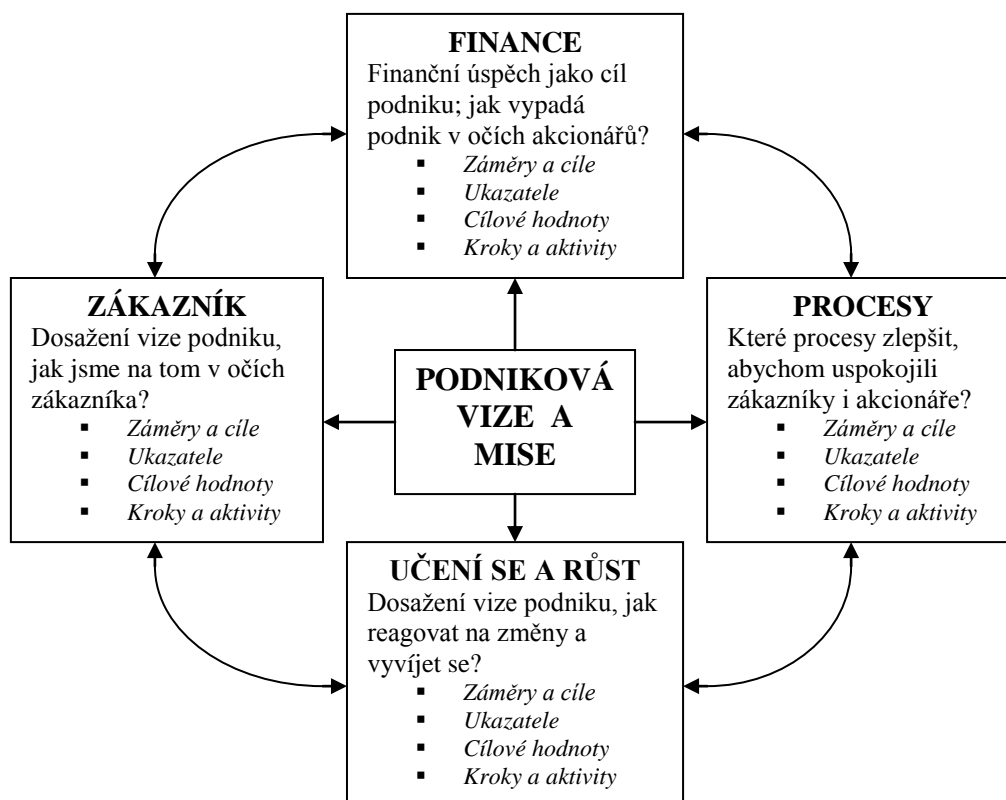
Podle Kaplana a Nortona BSC zachovává tradiční finanční měřítka. Ovšem tato finanční měřítka vypovídají o událostech minulých, které odpovídají věku průmyslových podniků, pro které investice do dlouhodobých udržitelných schopností a vztahů se zákazníky nebyly rozhodující pro úspěch. Tato finanční měřítka jsou již dnes nedostatečná, společnosti informačního věku musí vytvářet budoucí hodnotu prostřednictvím investic do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací. Základem systému BSC je, že se podnik a jeho management měří a sleduje ve čtyřech oblastech. Jak již bylo řečeno, jsou v dnešní době důležité nejen finanční strategie a finanční měřítka, ale také měřítka nehmotných aktiv. Proto BSC pracuje s měřítky týkající se 4 základních perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, učení se a růstu a poslední perspektivu týkající se interních podnikových procesů, viz následující schéma.⁴

³ JÁČOVÁ, H. Aplikace Balanced Scorecardu v praxi podnikatelských subjektů. *Vědecká pojednání/Wissenschaftliche Abhandlungen,/Prace naukowe*, 2008, s. 111.

Balanced Scorecard Basics [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org/>>.

⁴ KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd., 2005, s. 21 - 44.

Balanced Scorecard Basics [online]. Balanced Scorecard Institute [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org/>>.



Obr. 1 Schéma perspektiv BSC

Zdroj: Balanced Scorecard (BSC) [online]. Středoevropské centrum pro finance a management [cit. 2009-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-management.cz>>

Cílem celého modelu BSC je propojit podnikovou strategii s měřítky všech perspektiv tak, aby bylo dosaženo všech cílů podniku.

1.3 Mise, hodnoty, vize, cíle, strategie

V tržním konkurenčním prostředí musí být firma schopna přizpůsobit se rychle podmínkám na trhu, aby si zachovala svou životaschopnost. Zde má velký význam strategické plánování. Aby společnost mohla vůbec existovat, musí být jasné, čeho chce dosáhnout, tzn., musí si stanovit cíle a smysl celé své existence. Význam strategického plánování se promítá i do konstrukce BSC, jednotlivé základní kroky strategického plánování budou objasněny v následujícím textu.

1.3.1 Mise

Co je to mise a k čemu slouží? Mise v podstatě udává smysl existence celé organizace. Měla by vyjadřovat, proč daná společnost vznikla, jaký užitek má přinášet svým zákazníkům, zaměstnancům, vlastníkům či obchodním partnerům apod. V podstatě udává základní směr, kterým by se daná organizace měla ubírat. Mise musí být dobře a hlavně srozumitelně formulována a to tak, aby ji porozuměl každý členek celé společnosti, tzn. i pracovníci na těch nejnižších pozicích.

Každá část organizace, každý pracovník by měl být s misí společnosti dobře obeznámen, neboť je to základní směr činnosti firmy. Mise by měla stimulovat organizaci k výkonu v budoucnosti, měla by vyvolávat aktivitu firmy či snahu o inovace apod. Je to dlouhodobé prohlášení firmy, které by mělo být stabilní, nemělo by se dlouhodobě měnit. Jedná se v podstatě o slogan, který je schopen zaujmout, být inspirativní, věrohodný a měl by něco vypovídat o morálce společnosti.

Příkladem může být mise stanovená firmou KnaufInsulation, která se zabývá výrobou tepelných, zvukových a protipožárních izolací. Jak uvádějí na svých internetových stránkách⁵, jejich misí je „*stát se světovou jedničkou v energeticky úsporných systémech pro budovy*“.

Součástí každé mise, resp. její podsložky, jsou vize (prohlášení o požadovaném budoucím stavu firmy), klíčové hodnoty organizace a hlavní cíle organizace. Mise by měla společnost odlišit od jejích konkurentů a sloužit jako rámec pro hodnocení současné aktivity.

1.3.2 Hodnoty

Každá firma vytváří své plány, nabízí své služby či produkty, snaží se být úspěšná na trhu, formuluje své strategie apod. Každá firma je ovšem ale také tvořena lidmi, kteří umožňují její fungování a kteří firmu oživují. Stejně tak jako lidé v sociální společnosti žijí a rozhodují se dle určitých hodnot, tak i obchodní společnost má svůj žebříček hodnot,

⁵ *Vize-Mise-Hodnoty* [online]. KnaufInsulation.cz [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.knaufinsulation.cz/cs/mise-vize-hodnoty>>.

který vnáší do svých aktivit. Hodnoty jsou určité zásady, které se nedají jen tak lidem nařídit, ale vytvářejí se během fungování organizace. Z hodnot je patrná morálka firmy, styl jejího jednání či komunikace, způsoby řešení problému apod. Firemní hodnoty jsou pak základem společenské kultury, měly by být pro všechny zaměstnance přirozené a odrážejí se ve všech vztazích nejen na pracovišti, ale také ve vztahu k zákazníkům či veřejnosti.

Příkladem mohou být hodnoty výše zmíněné firmy KnaufInsulation.⁶

Zaměření na zákazníka

Nejdůležitější složkou úspěchu, je mít dobré vztahy se zákazníky. Je nutné znát a včas porozumět potřebám zákazníků. To, co firma dělá, jak jedná a jaké má postoje, musí být důležité hlavně pro její zákazníky.

Podnikavost

Jedná se zejména o podporu zaměstnanců ve všech úhlech pohledu. Je důležité klást důraz na praktičnost a odvahu, neboť ta je základem úspěchu a aktivátorem všech činností. Zaměstnanci musí mít důvěru v organizaci a nebát se využít svého potenciálu k rozvoji nejen svému, ale i celé společnosti.

Otevřenost

Důvěra a zároveň otevřenost je základem dobrých vztahů nejen se zaměstnanci, ale také s celým okolím. Firemní kultura založená na poctivosti a vzájemném respektu je klíč k úspěšnému budoucímu vývoji společnosti.

Nasazení

Nasazení znamená oddanost a potěšení z práce. Přinášet dobré a užitečné věci pro celou veřejnost je velikou motivací, která žene aktivitu společnosti kupředu. Důraz je kladen na ochranu životního prostředí.

⁶ *Vize-Mise-Hodnoty* [online]. KnaufInsulation.cz [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.knaufinsulation.cz>>.

Zaváděním BSC dochází k rozpadu cílů až na konkrétní jednotlivce, či týmy. Správně stanovený ScoreCard může být nástrojem, jak předat hodnoty všem pracovníkům a řídit tak jejich denní aktivity.

1.3.3 Vize

Vize velice úzce navazuje na misi společnosti. Měla by na ni navazovat a formulovat a podávat obraz toho, kam společnost bude směřovat do budoucnosti, resp. jak by měla vypadat za několik let. Mise je oproti vizi více abstraktní, smyslem vize je již definovat to, kam chceme organizaci dovést. Vize je více podrobná, konkrétnější a má za úkol v podstatě usnadnit rozhodování, aby v jejích důsledku nedocházelo k protichůdnosti rozhodnutí. (Pakliže každý zná vizi společnosti a je tato vize všeobecně akceptovaná, pak cíle jednotlivých kroků by měly být stejné).

Příklad vize společnosti KnaufInsulation, kterou uvádějí na svých internetových stránkách.⁷

„Můžeme a musíme se stát světovou jedničkou v energeticky úsporných systémech ve výstavbě budov. Tímto postavením dosáhneme významného efektu úspory světových zdrojů energie a vytvoříme udržitelné dědictví pro naše děti.“

Chyťme se všech příležitostí a nebojme se změn.

Chraňme životní prostředí – snižme izolací spotřebu a omezme tak tvorbu skleníkových plynů, maximalizujme využití obnovitelných zdrojů.

„Úkolem je jednat.“

„Nastává čas ke změně. To, co uděláme dnes i to, co uděláme zítra, si budou lidé pamatovat ještě dalších 50 let. Je to náš čas.“

⁷ Vize-Mise-Hodnoty [online]. KnaufInsulation.cz [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.knaufinsulation.cz/cs/mise-vize-hodnoty>>.

Dobře formulovaná vize by měla být stručná a měla by čtenáře rychle zaujmout. Každý by z ní měl cítit, jaké ambice firma do budoucna má a měl by si zapamatovat potřebné informace. Vize je společná pro celou organizaci a její okolí a proto by měla oslovit všechny tyto zájmové skupiny. Pakliže by je vize neoslovila, nebude všeobecně akceptována a tudíž nebude dodržována. Vize obsahuje mise a hodnoty společnosti, ale oproti misi by měla být konkrétnější, ambiciózní avšak ne příliš vzdálená od reality a také inspirativní. Vize je základem pro stanovení cílů společnosti, ze kterých pak BSC vychází.

1.3.4 Cíle

Cíl je něco, čeho chce firma v určitém časovém období dosáhnout, jsou to v podstatě požadované budoucí výsledky. Veškerá činnost organizace by pak měla směřovat k naplňování vytyčených cílů. Tvorba a stanovení cílů ovšem není snadná záležitost. Samozřejmě i cíle navazují na předchozí výše uvedené nástroje jako mise, vize a hodnoty, ale stanovit jejich hodnotu, důležitost či priority není snadné a vyžaduje to spoustu předchozích zkušeností. Na cíle může být nahlíženo z různého časového hlediska, každopádně každý cíl je potom součástí všech plánů organizace. Cíle mohou být stanoveny v různých oblastech jako např.: postavení na trhu, ziskovost, produktivita, inovace, sociální zodpovědnost apod. Důležité ale je, aby dané cíle byly konkrétní, tzn. např. u ziskovosti stanovit konkrétní procento a časové období, ve kterém jej má být dosaženo.⁸

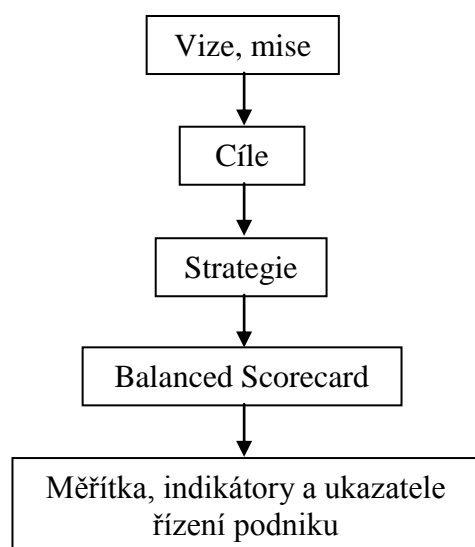
U stanovování cílů je důležité, aby byly ambiciózní, ale zároveň reálně dosažitelné. Cíle za společnost jako celek vytváří především vedení společnosti (management, vlastníci) a na základě těchto cílů jsou pak tvořeny cíle dílčí. Stanovení cílů je jedním ze základních kamenů tvorby BSC. Úkolem BSC je pak tyto cíle sladit, zaměřit se na ty důležité strategické cíle a vymezit jejich priority.

⁸ KOTLER, P. *Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola*, 1992, s. 37 – 38.

1.3.5 Strategie

Když má firma stanovené cíle, formulovanou misi a vizi, tak ví, čeho chce dosáhnout. Úkolem tvorby strategií je zjistit, jak se těchto vytyčených cílů dá dosáhnout. Strategie představuje hlavní směry a postupy, přičemž uvažuje o využití všech příležitostí, možností a zdrojů, které jsou firmě za daných podmínek k dispozici. Cíle i strategie musí mít určitou hierarchii a musí být navzájem provázané. Při volbě strategie se firma musí řídit podmínkami na trhu, také fází, ve které se daná organizace či produkt nachází, (zda se jedná o fázi růstovou, udržení se apod.) a dalšími faktory, které organizaci ovlivňují při jejím fungování. Na strategie navazují pak jednotlivé plány a dílčí akce, které jsou zasazené do určitého časového rámce.⁹

Cíle a strategie jsou potom důležitým faktorem, který se odráží při tvorbě a realizaci BSC. Následující schéma pak zobrazuje provázanost měřítek BSC s cíli a strategiemi společnosti.



Obr. 2 Návaznosti BSC s cíli a strategiemi

Zdroj: LANG, H. Management, trendy a teorie, 2007, s. 249.

Výchozím bodem je vize a mise podniku, z nich se pak odvíjejí cíle a Balanced Scorecard. Jak uvádí M. Synek¹⁰ „prvním krokem zavádění BSC je stanovení vize podniku, dalšími

⁹ JOHNSON, G.; WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy Text and Cases. 8th ed.*, 2008, s. 2 - 19.

¹⁰ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 2007, s. 354.

formulace strategických cílů a způsobů jejich dosažení, zpracování dílčích cílů a postupu a zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby.“

1.4 Charakteristika perspektiv

Tato kapitola je zaměřena na popis a vysvětlení všech čtyř perspektiv. Důraz je kladen na uvedení příkladů možných metrik a jejich vztahu k cílům a strategiím podniku.

1.4.1 Perspektiva finanční

Zde se jedná o naplnění dlouhodobých cílů finanční strategie. Tyto cíle se obvykle týkají např. ziskovosti, přidané hodnoty, růstu prodeje či tvorby cash-flow, snižování nákladů, zvyšování produktivity, snižování rizika apod. Finanční cíle jsou „ohniskem“ (počátkem), do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Měřítka by tedy měla jak definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie, tak sloužit ke zhodnocování cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Aby podnik byl dlouhodobě úspěšný, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například analýzu rizik.

Mezi hlavní a také základní měřítka finanční perspektivy patří návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), rentabilita aktiv (ROA), ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA) a další. Důležité je také splňovat cíle týkající se růstu obratu, mixu výrobků/služeb, snižování nákladů, zvyšování produktivity, využívání zdrojů, řízení rizika či vývoj hotovostních toků (cash-flow). Podnik se během svého fungování nachází v různých fázích životního cyklu a pro každou fázi cyklu je příslušný jiný typ strategie. Ve fázi růstu musí podnik investovat do rozšiřování výrobních kapacit, marketingu, vývoje, vybudování distribučních sítí, navazování vztahů se zákazníky apod. Proto v této fázi mohou podniky pracovat se zápornými peněžními toky, či nízkou výnosností vloženého kapitálu, investice do budoucna mohou přesáhnout cash-flow než je možné vytvořit apod. Pro tuto fázi je základním cílem zajistit určitou požadovanou míru obratu, růstu prodejů a vytvořit si stabilní zákazníky a postupně se

dostávat do ziskových položek. Ve fázi udržení podnik vyžaduje vysokou návratnost investovaného kapitálu a zkrácení doby návratnosti tohoto kapitálu, klade důraz udržení si svého podílu na trhu či jeho zvýšení, zvýšení výrobních kapacit apod. Finanční cíle jsou tedy zaměřeny na ziskovost a maximalizaci příjmů, zde se uplatňují měřítka ROI, ROCE či EVA. Investiční projekty v této kategorii se posuzují standardním, diskontovaným cash-flow a kapitálovou analýzou rozpočtu. Všechny výše zmíněné ukazatele či metody reprezentují klasický finanční cíl – vysokou návratnost vloženého kapitálu. Důležité je také porovnávat náklady s konkurencí a snažit se snížit míru nákladovosti. Ve fázi zralosti se podniky snaží tzv. „sklízet plody“ investic uskutečněných v předcházejících fázích. Investice nejsou rozsáhlé, podnik nefinancuje výzkum a vývoj, ani nerozšiřuje kapacity. Když už investuje, je u těchto investic vyžadována velmi krátká doba návratnosti. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti, ukazateli této fáze jsou zejména provozní cash-flow či snížení požadavků na pracovní kapitál.¹¹

Kromě klasických ukazatelů jako jsou ROA, ROI, MVA, ROCE apod., existuje samozřejmě řada dalších měřítek, které se ve finanční perspektivě používají. V následujícím textu je uvedeno několik oblastí cílů a strategií a k nim další možné metriky.

Růst prodeje, nové výrobky, resp. služby

Nejběžnějším měřítkem růstu obrátu je míra růstu prodeje (např. procento obrátu z nových výrobků) a podíl na trhu v cílových regionech, na cílových trzích a v cílových zákaznických segmentech. Těchto cílů lze dosáhnout například rozšířením výrobních kapacit nebo nabízením nových výrobků či služeb. Toto rozšíření či vývoj může být pro podniky velmi časově náročné i finančně nákladné. Proto se firmy snaží hledat cestu, jak zvýšit svůj obrat i bez vývoje nových výrobků. Jednou z takovýchto cest je nalezení nové aplikace pro stávající výrobky, tzn. užití stávajícího výrobku či služby pro více účelů. Nabídnutí výrobků novým zákazníkům, je také způsob jak zvýšit procento obrátu. Důležité je mít podrobné informace o tržních segmentech, regionech, konkurenční situaci v odvětví, tržních příležitostech apod. Některé podniky se snaží navázat nové vztahy s dalšími podniky, aby zvýšily svůj obrat. Takovým příkladem může být spolupráce firem v oblasti

¹¹ KAPLAN R. S.; NORTON D. P., *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2005, s. 49- 50.

technologií. Firmy propojí svůj kapitál, aby mohly společně uskutečňovat výzkum a vývoj. Tímto způsobem se jim snižují náklady na výzkum a vývoj, což v konečné fázi může znamenat, že výrobky nejen že budou lépe uspokojovat zákaznické potřeby, ale mohou být také na trhu nabízeny s nižší cenou. Záleží vždy ovšem na tom, jakou strategii daný podnik uplatňuje. I když podnik usiluje o zvýšení obrátu, pořád musí mít na paměti, že základním cílem je udržet si konkurenční výhodu, tzn. být dlouhodobě konkurenceschopný. Je důležité neustále sledovat podmínky na trhu a podle nich přizpůsobovat své chování. Podnik může dosáhnout růstu obrátu změnou mixu výrobků, služeb či změnou celého marketingového mixu. Marketingové strategie jsou nedílnou součástí podniku při jeho úsilí o dosažení stanovených cílů.¹²

Zlepšení rentability, snižování nákladovosti, produktivita

Snižování nákladů a zvyšování produktivity je důležitá součást zvyšování obrátu. V růstové fázi se podniky výrazně na snižování nákladů nezaměřují, spíše se jedná o to být flexibilní při vývoji nových výrobků a služeb pro nové trhy. Cílem produktivity je tedy spíše zvyšování „obratu na zaměstnance“, tzn. lepší využití fyzických a personálních zdrojů. Podnik tedy usiluje např. o snížení jednicových nákladů. Je tedy důležité, aby si firma vedla velice pečlivě vnitropodnikové účetnictví, protože jedině tak může jednotlivých operacím v podniku přiřadit určitou výši nákladů. Protože náklady mohou vznikat v různých odděleních, je nezbytné pro přesné měření jednicových nákladů vybrat vhodnou metodu. Další oblastí snížení nákladů je oblast nákladů provozních, tzn. administrativní, prodejní či režijní náklady. Jak uvádí Kaplan a Norton¹³ „úspěšnost pokusů o snížení provozních nákladů se může měřit sledováním absolutních údajů o těchto nákladech nebo jejich procentuálním podílem na celkových nákladech nebo obrátu. Cíle snižování nákladů by měli být v BSC vyváženy dalšími měřítky, dejme tomu přístupností zákazníků, jakostí a výkonností, aby snižování nákladů negativně nezasáhlo do důležitých cílů v interních procesech a zákaznické oblasti.“ Ovšem podnik by se neměl jen snažit snižovat náklady, je důležité také zvyšovat jejich efektivnost. Každý podnik má pro realizaci svých výrobků či služeb jisté podpůrné zdroje a je nutné, aby tyto zdroje byly maximálně využity.

¹² STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*, 2007, s. 31 – 37.

¹³ KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2005, s. 56.

Využití zdrojů, investiční strategie

Důležité je v podniku efektivně řídit kapitál. Každá firma pracuje s pracovním kapitálem, zejména s pohledávkami, zásobami či závazky, které jsou důležitou součástí kapitálového majetku. Jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je doba obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek je finančním měřítkem, které říká, jak dlouho je hotovost společnosti vázána v pohledávkách, než se peníze zase v podobě úhrady od zákazníků do podniku vrátí. Základem tohoto ukazatele je průměrná hodnota pohledávek k určitému dni vztažená k průměrné denní tržbě za určité období. Výsledkem je poté průměrný počet dní, kdy musí společnost čekat, než odběratelé zaplatí. Zkrácení této doby je jednou z možností, jak dosáhnout vyšší efektivnosti pracovního kapitálu.¹⁴

Kromě zásob, plateb od odběratelů či placení závazků je zde další důležitá oblast, a to oblast investičních strategií. Zvýšení produktivity kapitálových investičních projektů či zrychlení investičního procesu mohou být dalším způsobem, jak zvýšit efektivnost celkových zdrojů. Tyto investice se týkají nejen fyzického, ale také intelektuálního kapitálu, jako jsou kvalifikovaní technologové, databáze, marketingové oddělení, oddělení péče o zákazníka, podniková infrastruktura apod. Důležitými měřítky jsou zde pak jak doba návratnosti investic, vnitřní výnosové procento, či výnosnost investic.

V dnešní době je nedílnou součástí jakékoli výnosové strategie také **řízení rizika**. Podle Kaplana a Nortna¹⁵ „*cíle spojené s růstem, ziskovostí a cash flow kladou důraz na zvýšení výnosů z investic. Podnikatelské jednotky by měly očekávané výnosy „vyvážit“ s mírou rizika. A tak zahrnují do své finanční perspektivy záměr, který určuje míru rizika v jejich strategii – např. diverzifikace výnosů od úzké skupiny zákazníků, od jednoho nebo dvou obchodních zdrojů nebo regionů.*“

1.4.2 Perspektiva zákaznická

Podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. aj. *Management*, 2006, s. 287.

¹⁵ KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podnik*, 2005, s. 51.

zákazníků, stanovení cílových segmentů nabírají nyní na důležitosti, proto se firmy snaží stanovit tato klíčová zákaznická měřítka. Dnes již dávno nestačí, aby produkt byl výkonný, či aby byla společnost technologicky inovativní. Pokud firma neodhalí včas potřeby svých zákazníků, bude zaskočena konkurencí. Nespokojený zákazník nejen že přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může strhnout i zákazníky další.¹⁶

V této perspektivě se BSC snaží převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Klíčové je stanovení hodnotových výhod, které pak podnik bude poskytovat svým cílovým segmentům, proto je důležité správně udělat segmentaci trhu. Zákazníci nejsou homogenní, mají různé potřeby, preference, jinak hodnotí výrobky, jinak se chovají. Základem je hloubkový průzkum trhu, na základě kterého je pak možné jednotlivé zákazníky dle různých hledisek seskupit do segmentů. Tyto segmenty jsou pak uvnitř relativně homogenní, zatímco 2 různé segmenty se od sebe navzájem liší. Na základě rozčlenění trhu do jednotlivých segmentů a na základě cílů a poslání podniku pak firma zvolí jeden či více segmentů za svůj cílový.¹⁷

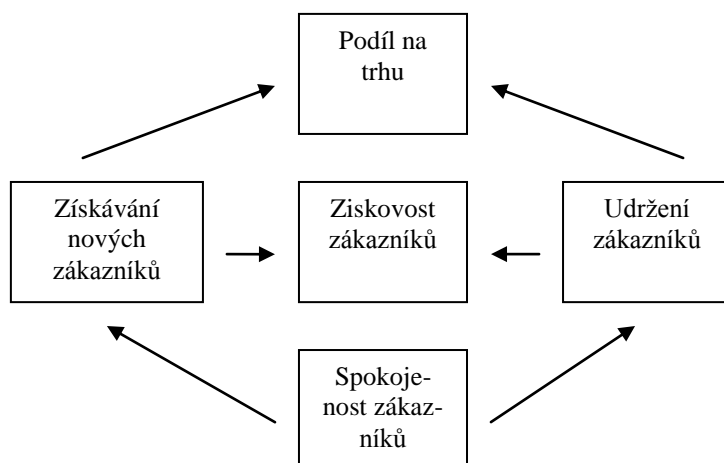
Základem BSC je pak identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. Jakmile si podnik stanoví své cílové segmenty a cíle k nim, může pro ně také stanovit určitá měřítka. Zde mohou být měřítka rozdělena na 2 skupiny, a to základní měřítka a pak tzv. měřítka hybných sil.

Základní skupina měřítek

Základní měřítka zákaznické perspektivy ukazuje následující schéma:

¹⁶ DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, lidé*, 2002, s. 12-17.

¹⁷ KOTLER, P. *Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola*, 1992, s. 280 – 285.



Obr. 3 Základní měřítka a jejich vázanost

Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku, 2005, s. 65.

Podíl na trhu může být vyjádřen v počtu zákazníků, utracených finančních prostředcích, objemu prodaných položek apod. Informace o celkové velikosti trhu mohou poskytnout např. obchodní asociace, statistické organizace a další veřejné zdroje. Toto měřítko je vždy doplněno o měřítko podílu na obratu. Podíl na obratu vyjadřuje, kolik zakázek z celkového objemu zákazníků nebo tržních segmentů daná firma získává.

Podniky si celkem snadno mohou zjistit, zda za dané období počet svých zákazníků udržely nebo ne, taková měřítka pak sledují (absolutně či relativně) míru, s jakou si podnik uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a jak o ně pečuje. Stejně tak je možné zjišťovat, do jaké míry je podnik schopen získat nové zákazníky, a to buď počtem nových zákazníků, či celkovým prodejem.

Nedílnou součástí zákaznické perspektivy je zjišťování spokojenosti zákazníků. Jedná se o jakousi zpětnou vazbu ze strany zákazníků směrem k podniku. Tímto měřením se nejčastěji zabývají marketingové agentury, které např. rozesílají dotazníky, provádí telefonické či osobní pohovory apod.

Ziskovost zákazníků pak měří čistý zisk, který zákazník či celý segment podniku přináší. Splnění předcházejících měřítek nemusí zaručit, že podnik bude ziskový. Cílem tedy je, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a zároveň, aby podnik vydělával.

Základem úspěšnosti je, aby podnik a jeho výrobky měly určitou hodnotu či výhodu pro zákazníka. Tyto hodnotové výhody jsou právě tím, čím pak podnik buduje loajalitu a spokojenost zákazníků. Mezi nejdůležitější patří vlastnosti výrobku, služby, vztahy se zákazníky a image podniku. U každého výrobku zákazník očekává, že splní účel, pro který byl koupen, že se jeho koupě finančně vyplatí, že na něj bude spoleh a že jeho životnost bude dlouhá. Toto jsou tedy základní atributy výrobku či služby. Aby byl zákazník spokojený a přinášel nám dlouhodobé zisky, je nutné pečovat o jeho spokojenost. Podniky si pro tento účel vytvářejí databázové systémy, kde si o zákaznících shromažďují důležité informace a na základě těchto informací pak přizpůsobují své chování k němu. Jedná se např. o záruky a garance, dobu vyřizování objednávek, případně reklamací, přizpůsobování se zákaznickým potřebám, poskytování služeb, pozáruční servis apod. Tím vším si podnik vytváří také svou pověst a image. Dobrá pověst podniku je ale vytvářena i dalšími faktory, jako např. tradicí a historií společnosti, značkou či dobrou marketingovou kampaní apod.

Hybné síly spokojenosti zákazníka

Zde se jedná o oblast kvality, času a ceny. Tyto tři aspekty jsou v podstatě základem pro získání spokojenosti zákazníka a tedy i konkurenční výhody. V dnešní době má měřítko kvality jakési omezené možnosti pro získání konkurenční výhody. Je to dáno zejména normami, které musí určité výrobky splňovat. Zákazníci tedy příslušnou kvalitu výrobku požadují za automatickou, resp. zaručenou. Cílem podniku je zejména pak snížení zmetkovitosti. U výrobních podniků jsou takovými měřítky např. počet reklamací, počet stížností, míra využití záruční doby, požadavky na opravy apod. Schopnost podniku umět rychle reagovat na nové požadavky zákazníků se stal klíčovým faktorem pro získávání i udržování zákazníků. V dnešním konkurenčním prostředí se prosazuje ten, jehož čas pro vyřízení požadavků, objednávky, reklamací, zkrátka pro uspokojení zákazníka je nejkratší. Cílem podniku je přizpůsobit všechny procesy tak, aby doba realizace byla co nejkratší. Měřítkem pak může být doba uvedení výrobku na trh, doba dodání výrobku zákazníkovi apod. Cena byla a vždy bude důležitým faktorem při rozhodování zákazníka o koupi

výrobku či služby. Důležitou roli zde ale hrají také náklady. Pakli-že náklady na provoz výrobku budou nižší u výrobku s vyšší cenou, může se velice pravděpodobně stát, že zákazník zvolí tento výrobek, protože z dlouhodobého hlediska je pro něj „levnější“. Stanovení ceny ovlivňuje mnoho faktorů od konkurence, přes velikost segmentu, náklady, typ výrobku, charakteristiku poptávky a je otázkou marketingového oddělení společnosti. Cílem je, aby všechny tyto hybné cíle (kvalita, čas a cena) byly pro zákazníka vyvážené.¹⁸

1.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva se zaměřuje na aktivity a klíčové procesy, které jsou vyžadované, aby společnost excelovala v poskytování hodnot očekávaných zákazníkem. Mezi důležité interní procesy patří zejména inovační proces – rozpoznávání potřeb zákazníků, vývoj řešení, jak tyto potřeby uspokojit, dále provozní proces – dodávky výrobků, vyřizování objednávek, a poprodejní servis – poskytování služeb, vyřizování reklamací apod. Jedná se tedy o mezistřediskové a integrované procesy týkající se vyřizování objednávek, nákupu, řízení a plánování výroby, měřítka nákladů, kontrolu jakosti, komunikaci mezi jednotlivými středisky apod. Podnik se snaží zlepšit měřítka jako je jakost, doba výrobního cyklu, výnosy, snižování nákladů apod., přičemž tato perspektiva by měla být vyvíjena až po určení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy. Poté dochází k tomu, jaké interní procesy jsou k zajištění těchto cílů potřeba. Často se zde můžeme setkat s reengineeringovými programy, kterých by v případě použití běžných finančních analýz nebylo dosaženo. Při finančních analýzách by byl kladen důraz spíše na zlepšení stávajících procesů, přičemž zde se jedná o zavedení zcela nových interních procesů. Ty pak mohou vést k nutnosti důkladnějšího vzdělávání zaměstnanců, zlepšení technologií a komunikací či k použití úplně jiného softwarového programu v podniku.

Inovační proces

Inovační proces ve společnosti má dvě základní fáze. První fáze představuje průzkum trhu, kterým se zjišťuje velikost trhu, povaha zákaznických preferencí, podklady pro stanovení ceny, potřeby zákazníků, příležitosti na trhu apod. Ve druhé fázi už se jedná o samotný

¹⁸ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2005, s. 80 - 84.

výzkum a vývoj takového výrobku či služby, který by dané zákaznické potřeby uspokojil. Cílem je vytvořit hodnotu pro zákazníka a využít tak všech příležitostí, které trh nabízí. Inovační proces je stěžejním procesem všech interních operací. Jako měřítko pro základní a aplikovaný výzkum je možné uvést procento prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí, dobu vývoje nové generace výrobků, výrobní kapacity zdrojů a jejich přeměnu, rentabilitu nákladů na výzkum a vývoj. Inovační proces by se měl zabývat vývojem nových produktů a služeb.

Provozní proces

Provozní proces představuje krátkodobý proces tvorby hodnoty. Jedná se o to, jakým způsobem se výrobek (či služba) vyrobí a jak je dodán zákazníkovi. Cílem podniku je, aby doba od obdržení objednávky od zákazníka do dodání výrobku zákazníkovi byla co nejkratší a nejefektivnější.¹⁹

Součástí měření jsou pak měřítka zaměřující se na jakost, dobu cyklu či náklady a efektivitu. Důležité pro podnik jsou vlastnosti procesu jako celku. Do provozního procesu je zahrnuto mnoho firemních oddělení a je tedy důležité, aby tato oddělení mezi sebou náležitě spolupracovala. V některých případech (a v dnešní době je to nutností) je potřeba, aby podnik byl vysoce flexibilní, co se týče nabídky výrobků a služeb. Podniky mohou měřit, do jaké míry jsou schopny nabídnout na požadavek zákazníka zvláštní výkon či specifickou vlastnost výrobku.

Poprodejní servis

Aby byl zákazník plně uspokojen, musí se podnik zaměřit i na poprodejní procesy. Jedná se zejména o záruční opravy, vyřizování reklamací či stížností, zpracování plateb, vrácení či výměnu zakoupeného zboží, poskytování pravidelných prohlídek apod. Stejně tak jako pro zákazníka je i pro firmu klíčové sledovat čas, kvalitu a výši nákladů na tento servis. Důležitou vlastností poprodejního procesu je také fakturace a příjem plateb. Do této skupiny ukazatelů patří tedy nejen měřítko nákladů, jakosti či doby cyklu, ale také rating bonity klienta, doba inkasa apod.

¹⁹ ŘEPA, V. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*, 2006. s. 13.

1.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Podstatou této perspektivy je vytvářet infrastrukturu, která je základem pro dosažení cílů v prvních třech perspektivách. Podnik musí investovat nejen do výrobních procesů, inovací, ale také do lidí (zaměstnanců), systémů (zejména informačního) a procesů týkajících se motivace a delegování pravomocí (angažovanost pracovníků).

Aby mohly být dosaženy cíle podniku, je potřeba zajistit rekvalifikaci zaměstnanců a zmobilizovat jejich potenciál či tvůrčí schopnosti. Jedná se o zaměstnance ve všech liniích, nicméně zvýšenou pozornost by podnik měl věnovat zaměstnancům v linii první, neboť ti jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Klíčová měřítka se pak týkají zejména spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení a produktivity zaměstnanců. Spokojenost pracovníků lze zjistit na základě firemních dotazníků, procentem obratu klíčových zaměstnanců můžeme zjistit to, jak je společnost úspěšná v udržování si svých zaměstnanců a provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců lze zjistit např. měřítkem rentabilita zaměstnance.²⁰

Aby se ale zaměstnanci angažovali sami na splnění podnikových cílů, je třeba je náležitě motivovat a poskytnout jim určité pravomoci. Delegování pravomocí s sebou přináší značnou potřebu informací, které musí být správné, důležité ale především včasné. Podnik tedy musí mít takový informační systém, aby pokrytí strategickými informacemi bylo co nejvyšší. Motivace zaměstnanců není snadno měřitelná, jedním ze způsobů měření je počet „podnětů“ na zaměstnance, či počet aplikovaných podnětů. Tato měřítka zachycují, jak se vyvíjí účast zaměstnance na zlepšování výkonnosti podniku. Výstup z těchto podnětů by měl být pak zřejmý v úspoře nákladů, času či ve zlepšení konkrétních interních a zákaznických procesů. Dle Kaplana a Nortona²¹ „*měření počtu úspěšně implementovaných podnětů a míra zlepšení v kritických procesech jsou dobrými výstupními měřítky pro cíl osobní i podnikové angažovanosti. Tato měřítka signalizují, že se zaměstnanci aktivně účastní zlepšovacích aktivit*“. Protože BSC je zaváděno postupně napříč celou firmou, je důležité, aby cíle jednotlivců i oddělení byly v souladu s cíli podniku. Čím více lidí (vrcholoví manažeři, zaměstnanci) je zapojených do BSC, tím větší

²⁰ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2005, s. 113 - 118.

²¹ Tamtéž, s. 123.

má BSC účinnost. Při zavádění nových strategií podniku je nezbytné komunikovat tuto novou strategii v rámci celého podniku. Firma se při tom může setkat s odporem zaměstnanců vůči změnám. Ve společnosti jsou totiž zavedeny určité systémy, na které jsou zaměstnanci zvyklí a bez pádného argumentu manažerů je nechtějí měnit. Případné plnění BSC by potom bylo neefektivní. Vedení podniku by tedy mělo informovat své zaměstnance, že firma hodlá použít novou strategii, vysvětlit jim, jak tato strategie funguje, čeho chce firma dosáhnout a vtáhnout tak zaměstnance do tohoto procesu tak, aby se osobně angažovali na fungování nových procesů ve společnosti. V rámci BSC potom např. na základě dotazníku lze zjistit procento zaměstnanců, kteří novou vizi pochopili a sdílejí ji. Každý podnik si pak musí také uvědomit, zda je pro plnění vizí a poslání důležitá práce jednotlivců, nebo také týmů. Pakliže pro dosažení větší efektivnosti je potřeba, aby spolu lidé v týmu a dále pak také jednotlivé podnikové týmy mezi sebou dobře spolupracovali, je důležité nastavit jednotlivá měřítka tak, aby motivovala a sledovala úspěch v budování týmů a jejich výkonnost a navázat je také na celkový podnikový systém odměn.²²

V perspektivě učení se a růstu není tak snadné a jednoznačné stanovit daná měřítka. Často u podniků nastane to, že mají-li být sestavena měřítka kvalifikace zaměstnanců, dostupnosti strategických informací či angažovanosti, není tomuto měření věnována příliš velká pozornost. Může však dojít k tomu, že podnik své cíle dostatečně nepropojuje s cíli jednotlivců či rekvalifikací zaměstnanců apod. V každém podniku se procesy jako delegování, výměna informací či programy odměn vyskytují, jsou chápány za dostatečně účinné, ale nejsou chápány jako nástroj, který vede k dosažení dlouhodobých ekonomických a zákaznických cílů. Investování do lidských zdrojů je pak nepřehledné a bez měřítek není dosaženo zpětné vazby, tzn. nelze zjistit, zda investice do rekvalifikace zaměstnanců přispěly k dosahování podnikových cílů. Příkladem obecných měřítek pro tuto perspektivu jsou, jak již bylo zmíněno výše, např.: míra pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost informací, procento procesů dosahujících stanovené míry zlepšení a procento zaměstnanců, kteří pochopili a sdílí novou vizi a strategii.²³

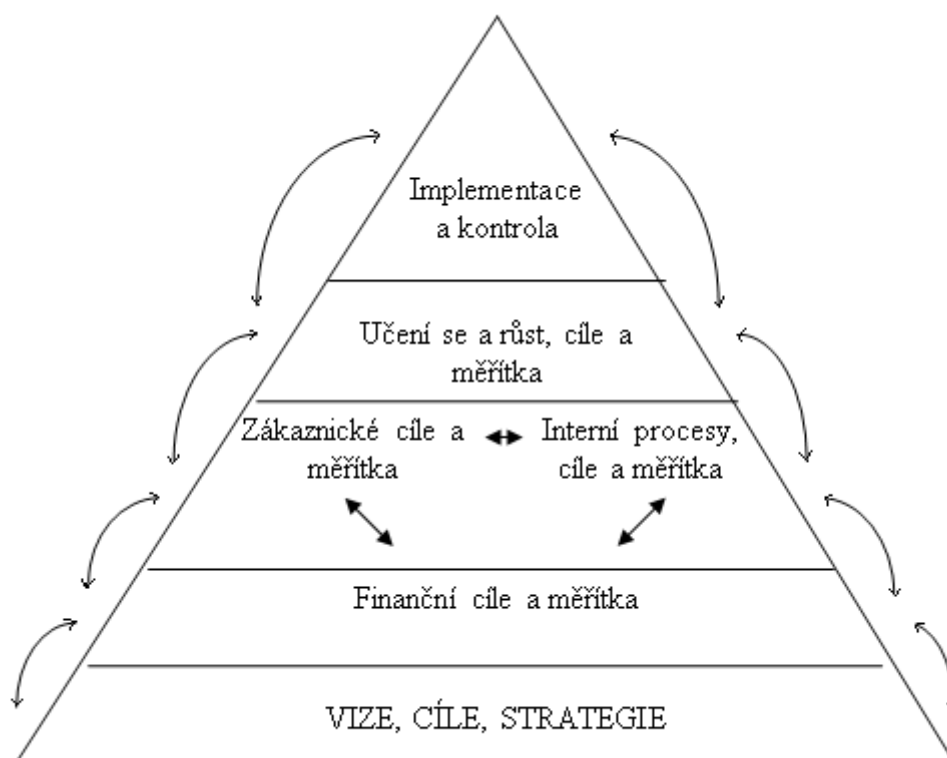
²² ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999., s. 297 – 332.

KUBIAS, S. *Úvod do managementu – 2001, 2002*, s. 73.

²³ HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*, 2002, s. 178 – 180.

1.5 Propojování měřítek BSC se strategií

V předchozích kapitolách je definováno, z čeho se jednotlivé perspektivy skládají. Nyní je důležité tato měřítka provázat. Vzájemné vazby znázorňuje obr. 3.



Obr. 4 Propojování měřítek – pyramida

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, základem je stanovit si cíle za celý podnik. Na základě těchto cílů a vizí jsou pak odvozena měřítka pro jednotlivé perspektivy, přičemž perspektiva učení se a růstu (a její měřítka a cíle) jsou hybnými silami pro dosažení cílů a měřítek stanovených v ostatních perspektivách. Při zavádění sestavené BSC je pak nutné všechna měřítka kontrolovat (skutečné hodnoty porovnávat s plánem), což zajišťuje zpětnou vazbu o tom, jak jsou jednotlivá kritéria plněna.

BSC převádí strategii na měření, je obrazem vize celého podniku, usiluje o změnu a poskytuje zpětnou vazbu. Jsou zde základní principy, které umožňují jednotlivá měření mezi sebou navzájem provázat:

- vztahy příčiny a důsledku
- hybné síly výkonnosti
- vazby na finance

1.5.1 Vztahy příčiny a důsledku

Existují určité vztahy příčin a důsledků a společnost by si měla stanovit, jaká situace vyústí v jaké dopady. Posloupnosti příčin a důsledků se pak dají testovat na základě ověřování statistických hypotéz. Jak uvádí Kaplan a Norton²⁴ „měřicí systém by měl vztahy (hypotézy) mezi cíli (a měřítky) v různých perspektivách přesně vyjádřit, aby mohly být řízeny a ověřovány. Každé měřítko v BSC by mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které komunikují význam strategie podnikatelské jednotky celému podniku.“

1.5.2 Výstupy a hybné síly výkonnosti

Výstupní měřítka signalizují to, čeho chce podnik dosáhnout, hybné síly pak vypovídají o tom, jak toho dosáhnout. Výstupním měřítkům se také říká „zpožděné indikátory“. Zpožděné indikátory jsou cílovými ukazateli na konci řetězce příčin a důsledků, které ukazují výkonnost organizace na konci periody. Tato měřítka stanovují hodnotu, které má být dosaženo, nikoli proces, kterým má být dané hodnoty dosaženo. Tato měřítka se vyskytují zejména ve finanční a zákaznické perspektivě. „Předstižené indikátory“ (hybné síly výkonnosti) jsou potom měřítka, která poukazují na procesy, kterými lze dosáhnout žádoucích výsledků. Jsou to konkrétní ukazatele sestavené pro konkrétní podnik. Měřítka hybných sil výkonnosti nám signalizují, co by měl každý den pracovník dělat, aby byla vytvořena hodnota. Nejčastěji se vyskytují v perspektivě interních procesů a v perspektivě učení se a růstu. BSC musí potom obsahovat vhodný mix obou dvou druhů těchto indikátorů tak, aby indikátory odpovídaly strategii podniku.²⁵

²⁴ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2005, s. 132.

²⁵ *Školící materiál k vzdělávacímu programu BSC* [online]. Partnerství k prosperitě, Moravskoslezský kraj [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.partnerstvi-msk.cz>>.

1.5.3 Vazby na finance

BSC musí klást velký důraz na finanční výstupy, zejména pak ROCE a EVA (to jsou ukazatele, které zajímají akcionáře). Cíle týkající se jakosti, spokojenosti zákazníka, inovací apod. nepřispějí ke zvýšení výkonnosti, nejsou-li propojeny s ekonomickými výsledky. Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli.²⁶

1.5.4 Strategická mapa

Propojování měřítek BSC s podnikovou strategií by mělo vyústit v tzv. „strategickou mapu.“ Jedná se v podstatě o vizuální vyjádření vztahů příčin a důsledků mezi strategií podniku a čtyřmi perspektivami BSC. Strategické mapy umožňují vyvážit strategická výstupní měřítka, definovat jejich hybné síly a vizualizovat řetězec příčinných vazeb. Tato vizualizace umožňuje vytvářet vazby na různých úrovních. Tím se strategie stává komunikovatelná a je možné určit a vyvážit strategické priority. Ukázka strategické mapy je obsažena v příloze A.²⁷

1.6 Tvorba BSC

Důvodem vzniku a zavádění BSC ve společnosti není vytvořit nový měřicí systém výkonnosti, ale mobilizovat síly podniku tak, aby byl schopen dosáhnout nové strategie. Jak se tedy BSC vlastně tvoří? Pakliže má společnost stanovené svou misi a vizi, je na čase stanovit cíle společnosti a strategie, kterými se těchto cílů dosáhne. Cíle by měly být v rámci ScoreCardů stanoveny na základě workshopů a účastnit by se jich měla všechna klíčová oddělení. Každý manažer by měl pak být schopen na základě těchto konzultací stanovit strategické cíle dané oblasti. Po vytvoření a definování strategických cílů společnosti se přechází k tvorbě strategií pro tyto jednotlivé cíle.

²⁶ HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*, 2002, s. 164.

²⁷ ROHM, H. *Performance reasurment in Action. A balancing act* [online]. [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org>>.

Cíle celého podniku, jeho vize a mise by měly být základem pro stanovování cílů a strategií jednotlivých SBU²⁸ (Strategic Business Units), strategických podnikatelských jednotek. SBU jsou v podstatě části společnosti, či její divize, které fungují samostatně pod záštitou mateřské společnosti. V každé SBU proces stanovování cílů probíhá stejně, tzn. na základě workshopů a schůzek klíčových manažerů.

Po vymezení všech cílů ve všech oblastech, nejen tedy finanční ale také nefinanční oblasti, se dostáváme k tvorbě vhodných měřítek a vizualizaci vztahů příčin a následků (strategické mapě). Důležité při měření daných cílů je vybrat taková strategická měřítka, aby nejlépe daným cílům společnosti odpovídala. Výběr vhodných metrik je jedním z nejtěžších úkolů při tvorbě ScoreCardů. Při výběru je důležité dbát na možnost sběru dat (tzn. určit zdroj informací pro měřítka), na vyváženost cílů a měřítek, na to, aby obsahu měřítka všichni rozuměli, aby ukazatel byl v podstatě měřitelným vyjádřením daného cíle. Důraz by měl být kladen také na to, zda je možné u dané metriky stanovit požadované cílové hodnoty.

Cílové hodnoty by měly být stanoveny věrohodně a dosažitelně. Jejich stanovování se odvíjí z údajů z minulosti, navazuje na strategické plánování, vychází z rozpočtů, plánu a databází. Cílové hodnoty se určí ke konci daného období a poté jsou prostřednictvím ročních plánů sestavovány cílové, nejčastěji měsíční hodnoty (u některých metrik může být časový horizont jiný, např. čtvrtrok). U všech hodnot by postupem času mělo docházet k přezkoumávání a aktualizacím, a měla by být určena osoba, která za daný cíl bude odpovídat. V rámci aplikace a řízení ScoreCardů se pak sledují cílové hodnoty s hodnotami dosaženými. Tímto způsobem se převádí strategie do reality, komunikuje se vize a strategie celé společnosti mezi jednotlivé pracovníky, plánuje se alokace zdrojů, stanovuje se odpovědnost za cíle a metriky a systém odměňování. Nedílnou součástí celého procesu je potom zpětná vazba a proces učení se. Zpětná vazba nám umožňuje sledovat, zda dosahujeme toho, čeho chceme. Pakliže hodnoty nejsou uspokojivé, nastává proces učení se, tzn., zjišťujeme, co můžeme zlepšit, v čem jsme udělali chybu či zda stanovené cíle nejsou příliš vzdálené od reality apod.

²⁸ JOHNSON, G.; WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy Text and Cases*, 2008, s. 95.

2 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, ve které bude BSC aplikováno, se jmenuje Hotel.cz, a.s. Jedná se o internetovou společnost, která se zabývá elektronickým zpracováváním dat, reklamní a propagační činností, zprostředkováním obchodu a služeb v oblasti administrativní správy, poskytováním software a poradenství v oblasti IT (informačních technologií), správou sítí, pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Společnost se dále zabývá marketingovou činností a poradenstvím v oblasti podnikání, financí a ekonomie.²⁹

2.1 Historie společnosti

Společnost byla založena dne 18. prosince 2004 zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze. Sídlo společnosti se nachází v Praze. Společnost disponuje 10 akciemi na majitele o nominální hodnotě 200 000 Kč, tudíž základní kapitál má hodnotu 2 mil. Kč. Společnost Hotel.cz se převážně zabývá provozováním portálů hotel.cz a spa.cz. Firma samozřejmě provozuje i jiné činnosti, jak již bylo uvedeno výše, ale provozování těchto dvou portálů je její hlavní a přednostní činností.³⁰

2.1.1 Hotel.cz

Historie portálu hotel.cz je spjata s rokem 2004, kdy byla společnost založena. Do rukou nových akcionářů se ovšem dostala o čtyři roky později, tedy v roce 2008, a ti začlenili provoz služeb tohoto portálu mezi své internetové projekty. Již po převzetí společnosti se firma začala rozrůstat, společnost založila nové Call Centrum (zkratka CC) se sídlem v Liberci a o rok později, tzn., v roce 2009, se na provozu podílelo více než 20 zaměstnanců. Dnes má Hotel.cz, a.s. 25 zaměstnanců, je členem nadnárodní skupiny Allegro a řadí se mezi přední české internetové turistické portály. Společnost se snaží zajistit klientům širokou a kvalitní nabídku ubytování, zároveň také poskytovat

²⁹ Úplný výpis [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin MSČR [cit. 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

³⁰ Úplný výpis [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin MSČR [cit. 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

profesionální služby v oblasti zákaznické podpory, proto portál prochází neustálými aktualizacemi a inovacemi, které s sebou vývoj dnešních technologií přináší.³¹

2.1.2 Spa.cz

Spa.cz je portál specializující se na prodej wellness, lázeňských a dalších tematických pobytů ve více než 160 hotelích v 6 zemích střední Evropy. Jeho historie je spjata s rokem 2007, během necelých tří let se projekt spa.cz vyšplhal na první příčku v oblasti internetového prodeje lázeňských a wellness pobytů v ČR. Portál v roce 2010 ubytoval téměř 15000 zákazníků, dnes nabídka obsahuje více než 700 pobytových balíčků určených pro různé cílové skupiny. Poptávka pro krátkodobějších wellness pobytech v posledních letech narostla a to i přesto, že Hotel.cz, a. s. není kontraktačním partnerem žádné významné pojišťovny a jejími klienty jsou výhradně samoplátci.

2.2 Produkty (služby) společnosti

Jak již bylo řečeno výše, společnost se zabývá provozem serverů hotel.cz a spa.cz. Oba tyto servery sdružují nabídky ubytovacích zařízení hotelů či lázní, a poskytují tak přehledné informace lidem, kteří ubytování hledají.

Zákazníkům jsou nabízeny ubytovací kapacity nejen v České Republice, ale také v zahraničí (převážně Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Slovinsko, Polsko). Uživatel může díky snadnému nastavení jednoduše vyhledat příslušný hotel či lázně podle svých požadavků. Součástí nabídky jsou také údaje o cenách, referencích, vizualizace či kontakty. U lázeňských pobytů jsou dále poskytovány další služby (balíčky služeb), jako např.: nabídka dárkových poukazů, wellness pobytů, relaxačních pobytů, sezónních pobytů, pobytů pro různé věkové kategorie apod. Prostřednictvím jednoduchého formuláře si pak žadatel zašle poptávku na určitý hotel resp. lázně, kterou pak zpracují právě zaměstnanci Call Centra. Při provedení objednávky a následném využití ubytovacího zařízení (tzn., uživatel se ubytuje) má pak společnost podle nasmlouvaných podmínek s jednotlivými ubytovacími zařízeními nárok na provizi. Právě tato provize je největším příjmem celé společnosti.

³¹ O nás [online]. Hotel.cz, a.s. [cit. 2010-10-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.hotel.cz>>.

2.3. Vize, mise, hodnoty společnosti Hotel.cz, a.s.

Mise

Společnost se zaměřila na tuto misi:

„Pomáhat lidem v online světě“.

Z poslání vyplývá, že základním smyslem existence je, aby internetové technologie byly přístupné všem lidem. Hlavní důraz je kladen na to, aby využívání internetu bylo pro zákazníky jednoduché a zábavné, důraz je také kladen na dobré vztahy nejen se zákazníky, ale i partnery či zaměstnanci. Otevřený přístup k těmto subjektům a zároveň i k novým technologiím je základem pro budoucnost a naplnění dané mise.

Vize

Společnost Hotel.cz, a.s. svou hlavní vizi formulovala takto:

„Stát se jedním z nejuznávanějších subjektů českého internetu v oblasti ubytovacích zařízení“.

„Flexibilně reagovat na tržní vývoj“.

„Podpora inovací, tvorba nápadů, rozvoj produktů a služeb“.

„Spolupráce s firmami v oblasti internetových technologií“.

„Využití potenciálu firmy k uspokojení potřeb zákazníků, vytvoření (udržení) důvěry nejen mezi firmou a zákazníky, ale také ostatními subjekty uvnitř a vně firmy“.

Vize společnosti je taktéž velice obecná, nicméně lze z ní pochopit základní sdělení a základní informaci, jakým směrem se firma hodlá ubírat. Tato vize se opírá o poslání společnosti a každý by z ní měl vypožorovat, jaké ambice si firma stanovila. Vize je pak základem pro stanovení cílů společnosti a odráží se v ní také hodnoty organizace.

Hodnoty

Hodnoty společnosti jsou vytvořeny, resp. se zformulovaly s ohledem na budoucí vizi společnosti. Jsou určitým slovním vyjádřením toho, jak se firma vyvíjela, jak fungovala, ale také zároveň jakým směrem se bude vyvíjet a fungovat v budoucnosti. V podstatě

hodnoty představují to, co organizace uznává, na čem jí záleží a jakým stylem můžeme očekávat, že se svým okolím bude jednat. Následující přehled firemních hodnot, jak společnost uvádí na svých stránkách³², je základem podnikové kultury organizace.

„Spolehlivost a kvalita služeb je základem důvěry a dlouhodobé spolupráce“.

„Otevřený a přátelský přístup“.

„Zákazník dostává vždy něco navíc“.

„Proč dělat věci složitě, když to jde jednoduše“.

„Být nejlepší v tom co nás baví“.

„Dělat dobré dobře“.

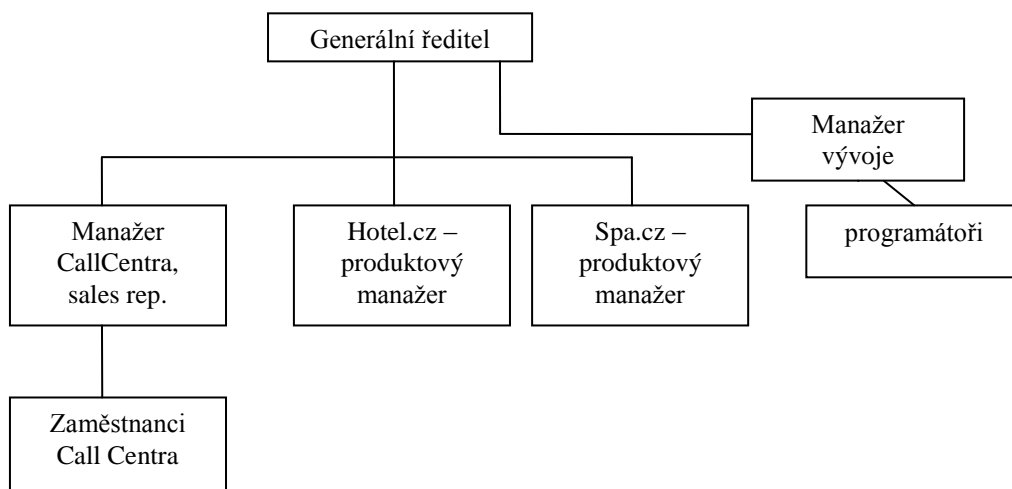
„Nejlepší příprava na budoucnost je vytvářet ji“.

„Zdrojem růstu jsou znalosti“.

Společnost si zakládá na dobrých vztazích se zákazníkem. Ty se snaží vytvářet pomocí kvality svých služeb, spolehlivostí, komunikací a přístupem k informacím. Cílem je nejen uspokojit potřeby zákazníka, ale nabídnout mu něco navíc. Společnost klade velký důraz na vzdělávání a sdílení znalostí, snaží se podchytit nové výzvy a směřovat komplexní znalost všech svých odborníků co nejjednodušeji a nejblíže k uživateli. Připravenost na budoucnost je základ, její předvídání výhoda, vytváření budoucnosti znamená dlouhodobě se udržet v čele. Cílem je využít každé příležitost popř. si vytvářet příležitosti nové, protože jen tímto je možné vytvořit dlouhodobou hodnotu pro zákazníka.

³² *Vize-Mise-Hodnoty* [online]. Miton.cz [cit. 2009-11-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.miton.cz>>.

2.4 Organizační struktura společnosti



Obr. 5 Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Celou společnost má na starosti jedna osoba (generální ředitel), který má pod sebou veškeré další organizační stupně. Programátoři, kteří jsou ve společnosti tři, tvoří jakousi samostatnou jednotku, která se stará o fungování, aktualizování informačních technologií ve společnosti a správný běh serverů. Jejich nadřízeným je manažer vývoje. Další úrovní je úroveň provozu. Na té se nachází produktový manažer hotel.cz, dále pak manažer spa.cz - ti mají na starosti úpravu stránek, jejich návštěvnost, komunikaci s partnery, typy pobytových nabídek a jejich obsah, aktualizace apod. - a manažer Call Centra. Jeho úkolem je zajistit funkčnost Call Centra a komunikovat s hotely a lázněmi, zpracovávat objednávky, zasílat nabídky apod. V Call Centru pracuje 8 zaměstnanců na plný úvazek, další zaměstnanci jsou pak externisté, kteří pracují brigádně. Call Centrum zajišťuje vyřizování objednávek, rezervací, poptávek a případně dalších požadavků zákazníka. Celkem má společnost včetně vedení i externích pracovníků 25 zaměstnanců.

2.5 Strategie, cíle, konkurence

Protože strategie a cíle jsou základem metody BSC, je důležité, se o základním směru, kterým se firma ubírá, alespoň zmínit, popřípadě jej stručně nastínit. Pro lepší představu

o postavení dané společnosti na trhu je v další části této kapitoly uveden stručný popis konkurence.

2.5.1 Strategie a cíle

Firemní strategie navazuje na cíle společnosti. Je to stanovení představ o tom, jak daných cílů dosáhnout. Důležité je, aby firma stanovila cíle reálné a aby reálné byly i cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Při tvorbě strategií a plánů je důležité, aby firma brala v potaz také své okolí, které ji ovlivňuje (tzn. okolí ekonomické, politické, konkurenční, životní prostředí apod.) Strategie se pro daný podnik utváří také na základě toho, v jaké fázi životního cyklu se firma nachází a co je jejím cílem, zda se bránit konkurenci, přežít, nebo naopak ofenzivně usilovat o růst tržního podílu apod.

V roce 2008 došlo k převzetí společnosti Hotel.cz, a.s., která již fungovala od roku 2004. Po převzetí fungování společnosti nabylo jiných rozměrů, zvýšil se počet zaměstnanců, došlo k rekonstrukci a aktualizaci internetových stránek, značně se rozšířila nabídka pro zákazníky apod. Je tedy možno říci, že se společnost nachází ve fázi neustálého růstu neboli rozšiřování. V oblasti marketingu se firma zaměřuje na to, aby portál byl lidem známý, aby se zobrazil nejlépe jako první ve vyhledávačích (Search Engine Optimization – metoda, jak přilákat na webové stránky co nejvíce návštěvníků)³³ a aby zákazníkům vyhovoval. Firma používá různé typy internetové reklamy, např. reklamní bannery umístěné na dalších portálech, zpětné odkazy, reklamní systémy různých společností jako Google nebo Seznam apod. Například u bannerů firma vynakládá peněžní prostředky na jejich zobrazení na příbuzných stránkách s cílem upoutání zákazníka a jeho následném kliknutí na odkaz na stránky hotel.cz či spa.cz (PPC – Pay Per Click – platba za proklik).³⁴ Při marketingové strategii je důležité se zaměřit na zákazníky, na to co zákazník chce či potřebuje, proto v souvislosti s tímto požadavkem doby probíhají výzkumy a experimenty, které se v konečné fázi snaží zajistit, aby zákazníka reklama upoutala a zákazník byl spokojený. Současně je důležité, aby náklady na marketing nepřevyšovaly

³³ *SEO – Zpětné odkazy* [online]. Tvorba-webu.cz [cit 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.tvorba-webu.cz>>.

³⁴ *Obecná specifikace systému PPC* [online]. CleverClick [cit 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.clever-click.cz>>.

jeho efektivitu, tzn., zda se nadále vyplatí marketing v takovémto měřítku provádět. Jedním z cílů potom je získat zákazníků co nejvíce a popřípadě je i přetáhnout od konkurence. Cílem je zvýšit podíl na trhu a také celkový obrát firmy.

V oblasti cen se společnost snaží nabídnout zákazníkovi co nejnižší možnou cenu, s co nejvyšší možnou marží. Tyto dva cíle jdou bohužel vždy proti sobě, proto je nutné najít nejvhodnější kompromis. Zde je úkolem porovnat hlavně ceny konkurenční s cenami analyzované společnosti a zjistit, jak velké odchylky se v cenách vyskytují, popř. jaké jsou rozdíly v nabízených službách. Ceny by neměly výrazně konkurenci převyšovat, cílem je ale udržet si stejnou výši marže ke všem prodávaným produktům (službám).

V případě strategií a cílů zde můžeme být trochu v rozporu s tím, co uvádí literatura. Literatura uvádí jako hlavní ukazatele fungování společnosti například rentabilitu aktiv či vloženého kapitálu, návratnost investic a podobně. Samozřejmě i internetové společnosti tyto ukazatele užívají, každá firma samozřejmě chce, aby její majetek byl výnosný a aby se prostředky vložené do činnosti co nejdříve vrátily. Nicméně jak velká aktiva internetová společnost může mít? Či jaká je velikost vloženého kapitálu? Jedná se o to, že internetová společnost v podstatě nevlastní příliš aktiv, nemá žádné stroje, budovy, těžká zařízení, materiál, zboží v podstatě nemá nic z toho, co každá běžná výrobní společnost vlastní. Jejím největším bohatstvím je know-how a informační technologie, vzdělanost lidí, jejich kreativita, nápady či schopnosti. Proto společnost neužívá ukazatele ROA, ROCE či ROI jako své stěžejní hodnotící prostředky a do základu svých strategií je příliš nebere v potaz. Samozřejmě každá firma usiluje o růst výnosnosti vloženého kapitálu či brzkou návratnost investic, nicméně pro společnost jsou toto až cíle druhotné. Strategie se ve finanční sféře nejvíce zaměřuje zvýšení tržeb a zisku. Firma se zaměřuje v oblasti mixu služeb zejména na to, jak služby co nejvíce přiblížit zákazníkovi, a to tak, aby jejich užívání bylo co nejjednodušší. To znamená neustálé prozkoumávání trhu, inovace webových stránek, rozšiřování nabídky. Nejvíce inovací firma uplatňuje samozřejmě v oblasti informačních technologií. Společnost disponuje svými vlastními programátory a designéry, kteří mají na starosti jak chod stránek, tak jejich vzhled, současně pak vyvíjejí nová zlepšení, rozšiřují služby apod. a to vše v návaznosti na výsledky průzkumu trhu. Hlavní strategií v oblasti

inovací je udržet si konkurenční výhodu a využívat nejnovější dostupné informační technologie, ve vazbě na cíl jednoduchého užívání stránek pro zákazníka.

V růstových strategiích se běžně uvažuje o snižování nákladů a zároveň zvyšování produktivity práce. V tomto případě to lze samozřejmě uplatnit také, ačkoli s jinou mírou preferencí. Zatímco ve výrobních firmách se běžně dělají opatření na snižování nákladů, zde jen těžko můžeme nahradit 2 výrobní linky jednou apod. To naznačuje, že možnosti snižování nákladů jsou značně limitované. Největší náklady má firma v oblasti provozu, zejména na provoz Call Centra – cca 60% celkových nákladů (mzdy zaměstnanců, platby internetu a telefonním operátorům, pronájem prostor), dále na marketing a reklamu na internetu jak bylo zmíněno výše - cca 30% celkových nákladů. Ostatní náklady se týkají provozu, tzn. pronájem budov, platy ostatních pracovníků, náklady na energie apod. Strategií oblasti nákladů je v současné době tedy spíše zkoumání efektivnosti nákladů, tzn., že cílem není náklady příliš snižovat, ale zjišťovat jestli nákladům odpovídá také určitá efektivita práce. Je potřeba, aby případné snížení nákladů nebylo na úkor efektivnosti, tzn., aby se poptávka nesnížila více, než jakou úsporu může přinést snížení nákladů.

Strategické cíle společnosti jsou

- růst tržeb a hrubého zisku společnosti,
- úspěšně čelit tlaku konkurence zejména zajištěním spokojenosti zákazníků,
- zaměřit se na zákazníky na jiných trzích, v dalších segmentech a přetáhnout zákazníky od konkurence,
- zajistit vyšší návštěvnost webových stránek,
- stát se nejvýznamnějším subjektem českého trhu s online ubytováním.

Celkovou firemní strategií je

- investovat do rozvoje portálů se zaměřením na další trhy a segmenty,
- zajistit efektivitu nákladů nejen v oblasti marketingu, ale také v oblasti provozu společnosti,
- zvyšovat produktivitu práce motivací zaměstnanců, zaměřit se na spokojenost zaměstnanců,
- vkládat prostředky do inovací a vývoje nových technologií se zaměřením se na zájmy

zákazníka, umět se přizpůsobit jeho potřebám (flexibilita),

- udržet si konkurenceschopnost, na konkurenci zaútočit výše uvedeným,
- v konečném důsledku dlouhodobě zvyšovat tržby a zisk společnosti.

Podrobnějšího přiblížení jednotlivých cílů dosáhneme v oblasti konstrukce BSC.

2.5.2 Popis konkurence

V dnešním světě žádná firma nefunguje sama, nikdo se nemůže rozhodovat sám, protože vždy bude někým dalším ovlivněn. V tomto případě je řeč o konkurenci. Veškeré firemní rozhodování ovlivňuje nejen prostředí, ve kterém se firma nachází, její cíle či zákazníci, ale také konkurenční firmy. Konkurenční společnosti nabízejí podobné produkty či služby, za podobné ceny a je velice těžké se od konkurence odlišit a ubránit se jejímu působení. Mezi největší a nejhlavnější konkurenty společnosti patří portály www.booking.com, www.hotely.cz a www.ubytovani.cz.

Booking.com je portál nabízející možnosti ubytování z celého světa. Možnosti a nabídka ubytovacích zařízení je zaměřena nejen na Evropu, ale i na ostatní kontinenty. Počet ubytovacích zařízení je vysoký, nicméně tento portál se nespecializuje na Českou republiku, jako tomu je v případě portálů hotel.cz a spa.cz. Společnost provozující tento portál je nesrovnatelně větší než společnost naše, její distribuční síť je složená s více než 4000 partnerských webových stránek, partnerských hotelů mají statisíce a stránky je možné nakonvertovat do 39 světových jazyků. Právě proto, že tato společnost je takto celosvětová a má vytvořené dobré jméno své značky, je pro naši firmu významným konkurentem, ačkoli se nespecializuje přímo na český trh.³⁵

Hotely.cz je portál tvořený pro český trh. Společnost nabízí nejen ubytování v hotelech a penzionech, ale i lázeňské a relaxační pobyty po celé České republice. Společnost Hotel.cz, a. s. taktéž nabízí lázeňské a relaxační pobyty a to v rámci serveru spa.cz, tudíž se na tuto klientelu specializuje v rámci samostatného portálu. Server hotely.cz patří společnosti Avarenta, a. s., která na Českém trhu působí od roku 2007, tudíž je existenčně

³⁵ *Partneři* [online]. Booking.com [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.booking.com>>.

o 3 roky mladší než společnost Hotel.cz, a. s. Například jejich tržby za prodej služeb byly v roce 2009 ve výši 9, 151 mil Kč, zisk po zdanění tvořil 263 tis. Kč.³⁶

Ubytovani.cz je rezervační systém, který je v současné době jeden z největších rezervačních systémů v České republice a působí na trhu již 7 let. Jak uvádějí na svých internetových stránkách³⁷ „mají ve své databázi vloženo přes 3600 objektů z pěti států, přibližně 2500 objektů z ČR, 460 ze Slovenska, 520 z Chorvatska, 120 z Itálie a 20 z Rakouska.“ Server ubytovani.cz je ve vlastnictví gigantu českého internetu Seznam.cz, a.s. a je zaměřen pouze na českou klientelu. Nejedná se pouze o hotely, ale o různé ubytovací možnosti včetně chat, chalup, penzionů, apartmánů, lázní, kempů nebo hostelů. Svým zaměřením a nabídkou je to největší konkurent firmy.

Společnost Hotel.cz, a.s. se se svými portály hotel.cz a spa.cz rozrůstá za hranice České republiky, a to zejména na Slovensko a do Polska. Společnost se snaží sloučit nabídku z těchto tří zemí a nabídnout tak klientům kvalitní a prověřené hotely i mimo Českou republiku. Hotel.cz i spa.cz jsou již tradiční součástí českého internetu, nabízejí kvalitní a pestré služby, čerpají ze znalostí zkušených manažerů a poskytují služby, které si zákazníci přejí mít. Jejich stránky jsou bohaté, přehledné a designově zajímavé, obsahují všechny potřebné informace a jsou uživatelsky jednoduché. Tato fakta a mnoho dalších aspektů poskytuje firmě silný základ pro její další rozvoj a dělají tak z firmy Hotel.cz, a.s. velice silný subjekt trhu. Hrozbou pro firmu je tedy již zmíněná konkurence, které se společnost neustále musí bránit, musí sledovat její kroky a záměry a snažit se předvídat její strategii. Dalším omezujícím aspektem se stala také finanční krize, i když její dopad nebyl až tak výrazný. Společnost se snaží využít všech příležitostí, které ji podnikatelské prostředí nabízí, jedná se zejména o průnik na další trhy. Firma usiluje nejen o zahraniční trhy, ale také o jiné tržní segmenty, jejich záměrem je, jak uvádí portál Lupa.cz³⁸ „vybudovat co nejširší nabídku ubytování na internetu a poskytnout zákazníkům

³⁶ *Sbírka listin, účetní uzávěrka 2009* [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin MSČR [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

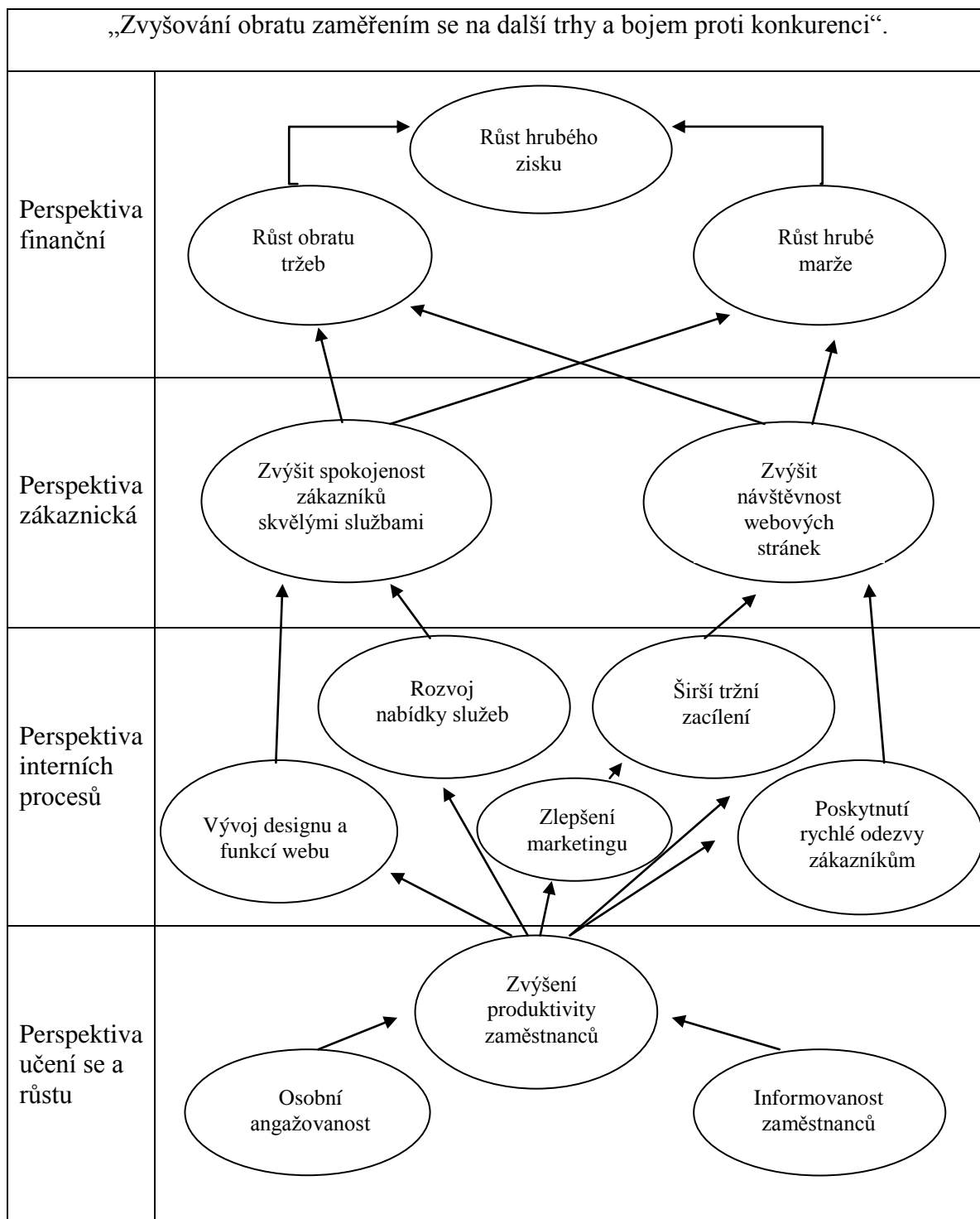
³⁷ *O nás, ubytovani.cz* [online]. Seznam.cz [cit 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://onas.seznam.cz/cz/ubytovani-cz.html>>.

³⁸ *Hotel.cz upevňuje své postavení na online trhu s ubytováním* [online]. Lupa.cz, server o českém internetu [cit 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/tiskove-zpravy>>.

z různých segmentů specializované služby, ať už se jedná o firemní ubytování, ubytování na horách, wellness pobyty anebo rodinné dovolené“.

3 Konstrukce a aplikace BSC

Při konstrukci ScoreCardů je nutné, aby si každé oddělení v organizaci stanovilo, čeho chce dosáhnout. V tomto případě se jedná o velice malou společnost, proto docházelo k tvorbě obecných cílů a metrik v rámci firemních schůzek, kde se konzultovala zejména tvorba metrik v návaznosti na cíle a na potřeby jednotlivých oddělení. Nadřazené cíle jsou cíle finančního ředitele, další zúčastněné osoby byli projektový manažer, manažer vývoje a manažer Call Centra. Na základě těchto sezení byla vytvořena následující strategická mapa.



Obr. 6 Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategická mapa znázorňuje hlavní strategický cíl organizace (zvýšit obrát a zaměřit se na boj proti konkurenci) a to, jaké další faktory tento cíl ovlivňují. Mapa dále znázorňuje další

cíle, které jsou vyjádřené v rámci všech čtyř perspektiv, přičemž mezi jednotlivými cíli můžeme spatřovat příčinné vazby. V další fázi byla potřeba stanovit měřítko, která jsou pro danou firmu důležitá a stěžejní a která by přesně vyjadřovala cíle vyjasněné ve strategické mapě. Možné metriky znázorňuje následující tabulka.

Tab. 1 Možné metriky perspektiv

Perspektivy	Metriky
Finanční perspektiva	Tržby GMV EBITDA Hrubá marže Podíl marketingu na nákladech Doba obratu pohledávek Podíl tržeb na nákladech
Zákaznická perspektiva	Spokojenost zákazníků Návratnost zákazníků Podíl na trhu Návštěvnost stránek Podíl počtu rezervací k počtu poptávek Počty afilačních (provizních) partnerů Porovnání cen hotelů Návštěvnost webů ve vztahu ke konkurenci
Perspektiva procesů	Náklady CC na rezervaci Efektivita PPC Počet vylepšení webu/měsíc Počet hotelů na webu Počet balíčků (u lázní) Podíl CC na nákladech Počet on-line rezervací Růst obratu/zaměstnance Podíl CC na výnosech
Učení se a růst	Spokojenost zaměstnanců Fluktuace zaměstnanců Produktivita zaměstnanců CC Rating zaměstnanců

Zdroj.: Vlastní zpracování

Finanční perspektiva, vysvětlení metrik

Tržby

Tržby jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů finanční perspektivy. Cílem je sledovat jejich velikost za měsíc (popř. za rok). Tržby se dají sledovat absolutně, nebo procentuelně jako průměrná míra růstu v jednotlivých letech či měsících. Následující poměr vyjadřuje míru růstu tržeb v současném období t , vzhledem k období minulému $t-1$.

$$\text{Míra růstu tržeb} = \frac{Tržby_t - Tržby_{t-1}}{Tržby_{t-1}} \quad (1)$$

Ukazatel, který se týká tržeb a je hojně užíván právě internetovými společnostmi, se jmenuje GMV (Gross Merchandise Volume), neboli hrubý objem obchodu (resp. prodeje). V podstatě se jedná o hrubý objem prodeje, který je realizován napříč celými stránkami hotel.cz a spa.cz za určité časové období. Ukazatel může být vhodný k měření pokrytí trhu.³⁹

EBITDA

Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací (Ebit Befor Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)⁴⁰ je vypočítán tak, že k provoznímu zisku (čisté výnosy z tržeb – provozní náklady) se přičtou ještě úroky a opotřebení. Firma tento ukazatel používá proto, že jakožto internetová společnost nevlastní příliš stálých aktiv (stroje, budovy, pozemky atd.), tento ukazatel totiž umožňuje měřit výdělky bez efektu daní, úroků či odpisů, což jsou položky, které firma může ovlivňovat jen omezeně. Následující vzorec je vyjádřením míry růstu zisku v současném období t , vzhledem k období minulému $t-1$.

$$\text{Míra růstu EBITDA} = \frac{EBITDA_t - EBITDA_{t-1}}{EBITDA_{t-1}} \quad (2)$$

³⁹ *Gross Merchandise Volume* [online]. About.com,eBay [cit. 2010-10-08]. Dostupný z WWW: <<http://ebay.about.com>>.

⁴⁰ *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* [online]. Business Dictionary [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com>>.

Hrubá marže

Marže je v podstatě procentuální přírážka k ceně nakupovaného produktu či služby. Je možné ji zjišťovat také v absolutních hodnotách a vyjadřuje rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou produktu. Cílem je, aby marže byla u všech produktů (služeb) ve stejné výši a přinášela určitou míru čistého zisku.

Poměr marketingových nákladů k nákladům celkovým

Jedná se o podíl marketingových nákladů k nákladům celkovým (jak uvádí vzorec 3). Index může nabývat hodnot od 0 do 1, přičemž čím je výsledek blíže k jedné, tím větší mají marketingové náklady podíl na nákladech celkových.

$$\text{Nákladovost marketingu} = \frac{\text{Náklady}_{\text{marketing}}}{\text{Náklady}_{\text{celkem}}} \quad (3)$$

Doba obratu pohledávek

Výpočtem dle vzorce 4 se zjišťuje, jak dlouho trvá, než nám zákazníci, od doby co utvořili objednávku, zaplatí. Tato doba by měla být vázána na splatnosti vystavených faktur, přičemž čím kratší je doba, než nám zákazníci zaplatí, tím má společnost lepší kontrolu nad svými hotovostními (likvidními) peněžními prostředky, což je jejím cílem.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Stav pohledávek}}{\text{Průměrná denní tržba}} \quad (4)$$

Podíl tržeb na nákladech

Následující ukazatel udává, jak veliké jsou tržby ve vztahu k nákladům, tzn., kolikrát jsou náklady tržbami pokryty.

$$\text{Podíl tržeb na nákladech} = \frac{\text{Tržby}_{\text{celkem}}}{\text{Náklady}_{\text{celkem}}} \quad (5)$$

Zákaznická perspektiva, vysvětlení metrik

Spokojenost zákazníků

Společnost má na svých internetových stránkách dotazník pro zákazníky, kterým se zjišťuje, jak byli se službami hotelu či lázní spokojeni. Předmětem zájmu je zejména

hodnocení personálu, čistoty, poměru cena/kvalita, služeb a komfortu celkově, součástí je také hodnocení práce pracovníků Call Centra, případně komentáře ke službám a nabídce společnosti. Výsledkem je hodnotící koeficient ve škále 0 – 10 bodů.

Návratnost zákazníků

Cílem je zjistit, zda zákazníci byli natolik spokojeni se službami portálu, že si přes něj při další potřebě ubytování znovu ubytování rezervují. Ukazatel bude za určité časové období sledovat, kolik procent lidí si za dané vymezené časové období rezervovalo ubytovací zařízení více než 2krát.

Porovnání cen

Aby firma obstála na konkurenčním trhu, je potřeba sledovat nejen kvalitu služeb, ale také jejich cenu. Cena je stále velice významným faktorem, který ovlivňuje spotřebitelské chování, a tudíž i ovlivňuje zákazníka při výběru ubytování. Zde můžeme srovnat ceny např. u TOP 10 hotelů (lázní), přičemž cílem by mělo být, aby ceny společnosti nebyly příliš odchýleny od cen konkurenčních (resp. nebyly vyšší než ceny konkurence). Výpočet může být konstruován jako odchylka našich cen od průměrných cen na trhu.

Počet afilačních partnerů

Jedná se o počet smluv, které má firma uzavřené s jednotlivými hotely (popř. lázněmi). Čím je tento počet vyšší, tím je společnost schopna rozšířit nabídku ubytovacích zařízení pro zákazníky. Otázkou zde ovšem je, zda je cílem mít partnerů hodně a mít tak širokou nabídku pro zákazníka. Může se totiž stát, že čím více subjektů na stránkách bude k dispozici, tím bude zákazník zmatenější a nebude vědět, co si z nabídky vybrat. Je důležité potom určit prioritu tohoto cíle. Následující ukazatel vyjadřuje změnu počtu afilačních partnerů v současném období t , vzhledem k období minulému $t-1$.

$$\text{Změna počtu afilačních partnerů} = \frac{\text{Počet partnerů}_t - \text{Počet partnerů}_{t-1}}{\text{Počet partnerů}_{t-1}} \quad (6)$$

Návštěvnost stránek

Toto měřítko je rovněž velice důležitým ukazatelem. Můžeme zjišťovat, jak se mění počet uživatelů stránek denně, měsíčně, sezónně, ročně apod. Cílem je, aby se návštěvnost

stránek zvyšovala. Srovnávat můžeme měsíční návštěvnost meziročně, ohniskem zájmu je samozřejmě růst (měřit lze pomocí vzorce 7), nebo je možné sledovat návštěvnost stránek v absolutních hodnotách.

$$\text{Míra růstu návštěvnosti} = \frac{\overline{\text{Návštěvnost}}_t - \text{Návštěvnost}_{t-1}}{\overline{\text{Návštěvnost}}_{t-1}} \quad (7)$$

Poměr rezervací k poptávkám

Úkolem je zjistit, kolik lidí, kteří web navštíví a poptají určité ubytovací zařízení, nakonec danou rezervaci uskuteční. Čím více objednávek je pak skutečně realizováno, tím lépe. Dané měřítko lze sledovat v průměrných ročních, popř. měsíčních hodnotách. Následující poměr znázorňuje procentuální podíl rezervací k vytvořeným poptávkám, přičemž maximální hodnota je 1.

$$\text{Podíl rezervací na poptávkách} = \frac{\text{Počet rezervací}}{\text{Počet poptávek}} \quad (8)$$

Podíl na trhu

Podíl na trhu je možné určit jako poměr z celkového počtu ubytovacích zařízení ve vztahu k počtu námi nasmlouvaných partnerů. V tomto případě by však tento ukazatel neměl příliš velkou vypovídací hodnotu, proto je lepší vycházet z celkového obrátu, který se v tomto odvětví za rok uskuteční, a tedy jeho poměru k obrátu firmy (vzorec 9).

$$\text{Podíl na trhu} = \frac{\text{Obrat firmy}}{\text{Celkový obrat odvětví}} \quad (9)$$

Návštěvnost webů ve vztahu ke konkurenci

Úkolem je zjistit, jak vysoká je návštěvnost konkurenčních webů a porovnat ji s návštěvností webů hotel.cz a spa.cz. Cílem je, aby naše návštěvnost byla co nejvyšší (aby převýšila konkurenci), či aby od návštěvnosti konkurenčních webů nebyla příliš vzdálená. Metrika může být měřena indexem návštěvnosti (vzorec 10), který udává, kolikrát je návštěvnost našeho webu vyšší, resp. nižší než u konkurence, resp. u vybraných konkurentů. Hodnoty menší než 1 by pak značily nižší návštěvnost, než má konkurent, vyšší než 1 pak vyšší návštěvnost.

$$\text{Index návštěvnosti} = \frac{\emptyset \text{Návštěvnost/měsíc}_{\text{naše}}}{\emptyset \text{Návštěvnost/měsíc}_{\text{konk.}}} \quad (10)$$

Perspektiva procesů, vysvětlení metrik

Náklady CC na rezervaci

Úkolem tohoto měřítka (vzorec 11) je zjistit, jak nákladné je Call Centrum ve vztahu k jedné provedené rezervaci. Cílem je, aby počet rezervací byl co nejvyšší a náklady tak na jednu rezervaci co nejnižší.

$$\text{Náklady CC na rezervaci} = \frac{\text{Náklady CC}}{\text{Počet rezervací}} \quad (11)$$

Efektivita PPC

PPC neboli Pay Per Click, je v podstatě jedním ze způsobů reklamy na internetových stránkách. Jedná se o takovou reklamu (banner), kde klient (firma) platí v podstatě klik za uživatele, který se prostřednictvím této reklamy na stránky připojí. Firma tak v podstatě platí pouze za uskutečněné prokliky na daný odkaz. Společnost si zaplatí určitý počet prokliků a až tento kredit vyčerpá, její reklamní odkaz se už nezobrazí. Jak je tedy takováto služba efektivní? Důležité je, aby přes tento odkaz navštívilo stránky co nejvíce lidí, proto je důležité sledovat, jak jsou prostředky vložené do tohoto druhu reklamy využívány. U výpočtu měřítka lze vycházet z celkových výdajů na tento typ reklamy a průměrných příjmů z transakce (vzorec 12).

$$\text{Efektivita PPC} = \frac{\text{Celkový počet výdajů}}{\text{Celkový příjem z transakce}} \quad (12)$$

Počet vylepšení webu za měsíc

Každý web, jak hotel.cz tak spa.cz, je průběžně programátory společnosti vylepšován. Ať už jde o určité aktualizace, změny v náhledu, úpravy nebo odstraňování chyb na webu. Stejně jako u produktů se vyskytují určité vady, tak se také jisté chyby vyskytují na webech a v jejich software. Cílem je tyto chyby zjistit, najít jejich příčinu a hlavně odstranit resp. eliminovat a zároveň je cílem web dle požadavků vylepšovat a aktualizovat.

Podíl nákladů Call Centra na celkových nákladech

Call Centrum je v podstatě výkonná složka celé struktury společnosti. Zajišťují vyřizování poptávek, objednávek, dotazů a snaží se co nejvíce vyhovět zákazníkovi. Je potřeba sledovat náklady, které tato složka vytváří, jakým způsobem je vytváří či jestli je schopna je svou činností pokrýt. Následující vzorec vyjadřuje, kolik z celkového objemu nákladů, činí náklady na CC, přičemž hodnoty se pohybují mezi 0 a 1. Hodnota 1 značí stoprocentní (maximální) podíl nákladů CC na nákladech celkových.

$$\text{Podíl nákladů CC} = \frac{\text{Náklady CC}}{\text{Náklady celkové}} \quad (13)$$

Počet online rezervací

Ukazatel měří procentuální podíl online provedených rezervací k rezervacím celkovým, resp. provedeným telefonicky. Český trh se od trhů zahraničních významně liší, např. na trhu americkém se většina objednávek ubytovacího zařízení provádí přes internet. Lidé na domácím trhu ovšem raději volí telefonickou objednávku, protože se tímto ujistí, zda inzerované ubytovací zařízení má opravdu to, co je uvedeno na stránkách, nebo má takovou cenu, která je tam dána. Podíl online rezervací (vzorec 14) je zatím velice nízký a cílem je jej zvýšit.

$$\text{Podíl online rezervací} = \frac{\text{Počet online rezervací}}{\text{Počet rezervací celkem}} \quad (14)$$

Růst obrátu na zaměstnance

Úkolem této metriky (vzorec 15) je měřit výkonnost všech zaměstnanců. Je důležité sledovat jejich produktivitu a snažit se ji zvýšit. Metrika udává, kolik z celkového obrátu firmy připadá na jednoho zaměstnance.

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{Celkový obrat}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (15)$$

Počet balíčků (u lázní)

Na webu pro lázeňská ubytování se nachází rovněž určité „balíčky služeb“ pro zákazníky. Jedná se např. o různé sezónní pobyty, víkendové pobyty, wellness pobyty, dárkové poukazy apod. Cílem je zajistit širší nabídku těchto služeb.

Počet hotelů na webu

Při hledání ubytovacích zařízení je důležité, aby si zákazník měl z čeho vybrat. Proto je také jedním z cílů získat více partnerů. Nicméně je důležité u tohoto cíle si uvědomit, že musíme dobře vědět, co si zákazník přeje. Je totiž možné, že pakliže by se na webu vyskytovalo příliš mnoho hotelů, zákazník bude zmatený, nebude vědět co si vybrat a v podstatě pak tento cíl bude v opozici s dalšími cíli, jako je např. cíl zvýšení spokojenosti zákazníků.

Podíl CC na výnosech

Důležitou součástí procesní perspektivy by mělo být také sledování nákladů výkonné složky společnosti, což je Call Centrum, ve vztahu k vyprodukovaným výnosům společnosti. Cílem je, aby výnosnost CC byla co nejvyšší a náklady tak efektivně vynaloženy. Tento ukazatel vychází z nákladů na Call Centrum, které zahrnují mzdy zaměstnanců CC, vybavení jejich kanceláří (počítače, telefony, faxy, inventář a jejich opotřebení), spotřebu energií, pronájem kanceláří, náklady na internetové a telefonní služby atd. Výnosy mohou být měřeny ve formě tržeb nebo také přímo hrubé marže, příslušný podíl pak znázorňují následující vzorce.

$$\text{Výnosnost CC} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Náklady CC}} \quad (16)$$

$$\text{Výnosnost CC} = \frac{\text{Hrubá marže}}{\text{Náklady CC}} \quad (17)$$

Perspektiva učení se a růstu, vysvětlení metrik

Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se dá zjistit nejlépe dotazníkem. Úkolem dotazníku je zjistit informace zejména v oblasti vztahů na pracovišti, spokojenosti s pracovní dobou, s náplní práce apod. Ke každé položce zaměstnanec přiřadí míru spokojenosti dle dané škály a celkově nám přinese tento bodový systém určitou hodnotu. Cílem je dosáhnout požadované hodnoty, popř. upozornit na nedostatky panující na pracovišti a případně je odstranit.

Fluktuace zaměstnanců

V každé společnosti se čas od času zaměstnanci obměňují. Přijetí nového zaměstnance s sebou také ale přináší určité náklady (př. na nábor, zaučení zaměstnance, školení apod.). Každá firma usiluje o to, aby fluktuace zaměstnanců byla co nejnižší, protože mít stálou kvalifikovanou pracovní sílu, je základ úspěchu. Pakliže jsou zaměstnanci v práci spokojení, nemají důvod ji opouštět a také mohou pracovat efektivněji. Následující ukazatel vyjadřuje, jak se změnil počet zaměstnanců v daném období t , ve srovnání s obdobím minulým $t-1$. Hodnoty se pohybují od 0 do 1 (resp. 100 %), přičemž 100 % znamená, že všichni zaměstnanci jsou noví, vzhledem k minulému období.

$$\text{Fluktuace zaměst.} = \frac{\text{Počet nových zaměstnanců}_t}{\text{Počet zaměstnanců celkem}_{t-1}} \quad (18)$$

Produktivita zaměstnanců (CC)

U zaměstnanců je důležité zjistit, jak jsou produktivní, tzn., kolik poptávek v průměru připadá na jednoho zaměstnance Call Centra, resp. kolik poptávek zaměstnanec v průměru vyřídí za určitou časovou jednotku (vzorec 19). Časovou jednotkou je zde jedna hodina a počet vyřízených poptávek je měřen pomocí výnosů z transakcí (hrubé marže). Výsledkem je hodnota, která vyjadřuje, kolik výnosu průměrně vytvoří jeden pracovník CC za hodinu. Ukazatel může odhalit určitý nedostatek/nadbytek pracovníků v tomto oddělení či jejich nízkou produktivitu. Je poté na managementu, jak tuto nízkou produktivitu řešit, zda více motivovat pracovníky, propustit je či jim snížit mzdu apod. Důležité však je stanovit, kolik poptávek je zaměstnanec také reálně schopen vyřídit

vzhledem k sezónnosti a k času, ve kterém zaměstnanci pracují. Některé časové intervaly (směny) jsou na poptávky slabší, jiné silnější.

$$\text{Produktivita zaměst.} = \frac{\text{Hrubá marže}_{\text{celkem}}}{\text{Počet odpracovaných hodin CC}} \quad (19)$$

Rating zaměstnanců

Každý zaměstnanec by měl být ohodnocen svým nadřízeným. Na základě dotazníku, který obsahuje položky jako pracovitost, ochota učit se novým věcem, plnění zadaných úkolů, samostatnost, tvořivost, přizpůsobivost apod., každý nadřízený ohodnotí své podřízené a ti tímto dosáhnou určitého hodnotícího koeficientu. Snahou je, aby tento koeficient dosáhl u všech pracovníků svého maxima.

3.1 Aplikace ScoreCardu na hotel.cz/spa.cz

V každé perspektivě je vybráno cca 3-5 nejdůležitějších měřítek, ke kterým je přiřazena váha důležitosti a cílová hodnota, které chce podnik v daném období dosáhnout. Volba metrik je velice složitá, metriky musí být stanovené tak, aby co nejvíce obsáhly cíle dané společnosti, a při jejich volbě se musí dbát na jejich vzájemnou provázanost a smysluplnost. V každé perspektivě bude vysvětleno, proč daná měřítko byla použita a proč některá navrhovaná měřítko použita být nemohla.⁴¹

Údaje pro všechny perspektivy vycházejí z interních podkladů společnosti, některé jsou násobeny příslušným koeficientem, aby byla zajištěna neprůhlednost dat a finančních zdrojů firmy. Některé informace vycházejí z výročních zpráv či účetních závěrek firmy (generované na měsíční bázi), další potom z plánů, rozpočtů společnosti, z databázového systému společnosti a z dalších informačních systémů, které firma pro sledování vývoje používá. Většina dat je sledována na měsíční bázi, údaje skutečných hodnot, které jsou uvedeny v tabulkách, zaznamenávají vývoj v měsíci červenci, srpnu a září. Z důvodu nesourodsti dat a časové flexibility jejich získávání nejsou zaznamenány hodnoty za měsíc listopad ani prosinec.

⁴¹JÁČOVÁ, H. Aplikace Balanced Scorecardu v praxi podnikatelských subjektů. *Vědecká pojednání/Wissenschaftliche Abhandlungen, /Prace naukowe*. 2008, s. 114.

Pro všechny metriky byly také sestaveny intervaly výsledků. Jedná se o procentuální pásmo, které vyjadřuje, zda plnění dané metriky je dostačující či nikoli. Pásmo červené vyjadřuje, že daný cíl není splněn ani z 80 %, takovému výsledku by měla být věnována velká pozornost. Pásmo oranžové naznačuje výsledek o něco lepší než v první variantě, nicméně i tento cíl se jeví jako zatím nesplněný, proto je potřeba mu taktéž věnovat pozornost a snažit se zjistit příčiny jeho nesplnění. Žluté pásmo naznačuje dobrý vývoj ukazatele, samozřejmě výsledek by mohl být lepší, nicméně cíl je splněn téměř na 100 %, což je možné považovat za postačující. Pásmo zelené poukazuje na to, že dané cílové hodnoty jsou plněny nadstandardně, zelené pásmo je jakýmsi vysněným cílem každé metriky. Váha potom udává důležitost každého ukazatele, rozmezí je 0 – 1 s tím, že index 1 udává důležitost nejvyšší, tzn., 100%. Váha ukazatele pak hraje roli na výsledku průměrného plnění všech cílů dané perspektivy.

3.1.1 Finanční perspektiva

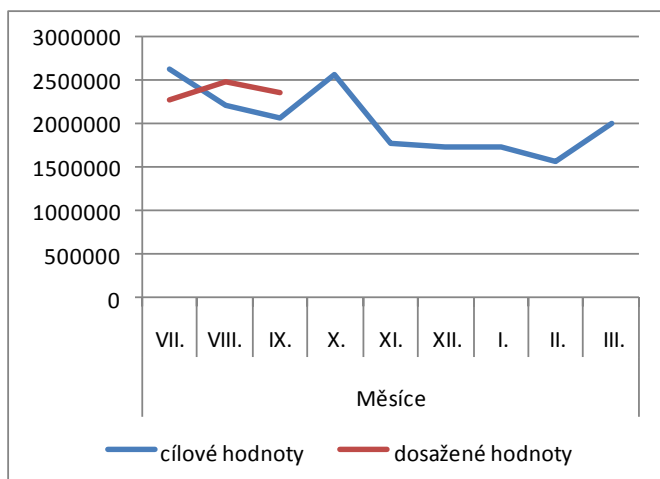
Tato perspektiva a její cíle vycházejí z dlouhodobých cílů finanční strategie. Finanční cíle jsou poté rozpracovány do plánů a rozpočtů a metriky potom vycházejí z těchto plánů a rozpočtů a jsou taktéž sledovány na měsíční bázi. Následující tabulka ukazuje vybrané metriky této perspektivy.

Tab. 2 Metriky finanční perspektivy

Intervaly výsledků		0 - 80 %		80 - 95%		95 - 110 %		110 % a více	
Finanční perspektiva - měřítka				Hrubá marže		EBITDA		GMV	
				Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	2638951	2274341	631970	1157260	15833706	14338901		
	VIII.	2218382	2487409	493496,4	731492	13310292	14769549		
	IX.	2059501	2356900	706622,6	371834	12357006	14980228		
	X.	2565784		577822,4		15394704			
	XI.	1788333		-149738		10729998			
	XII.	1741333		93041,44		10447998			
	I.	1738067		484658,6		10428402			
	II.	1572333		235590,4		9433998			
	III.	2006667		460490,4		12040002			
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	86,18%		183,12%		90,56%			
	VIII.	112,13%		148,23%		110,96%			
	IX.	114,44%		52,62%		121,23%			
	X.								
	XI.								
Váha		0,4		0,4		0,2			

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

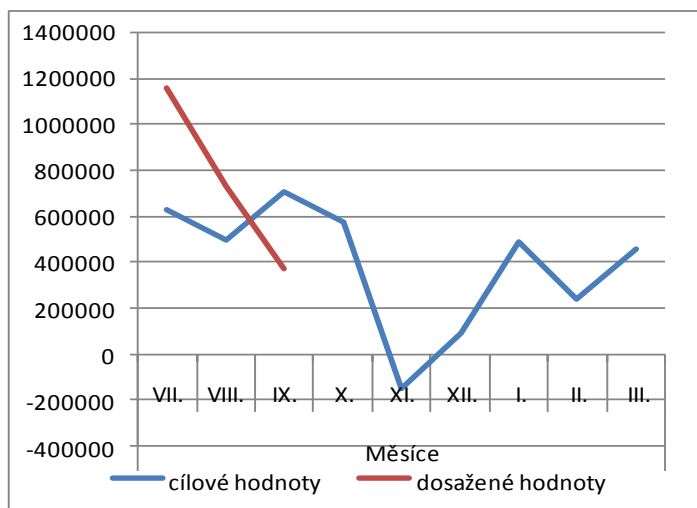
Hrubá marže je ukazatel, který v absolutních hodnotách ukazuje, kolik činí rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou daného produktu či služby. Jedná se v podstatě o procentuální přírážku k ceně nakupovaného produktu či služby. V našem případě se jedná o marži kolem 20 % k cenám, které jsou nasmlouvané s ubytovacími zařízeními. Nejnižšího plnění ukazatel dosáhl v červenci, kdy cíle byly plněny pouze na 86,18 %, v dalších obdobích plnění cílů dosáhlo hodnot nad 110 %, což je výsledek, který bychom si přáli mít ve všech metrikách a ve všech obdobích. V průměru byly cíle splněny na 104,25 %, což odpovídá pásnu žlutému. Tento ukazatel je pro firmu značně důležitý, proto by všechny cílové hodnoty měly být uspokojovány právě na žádoucích 110 %. Následující graf představuje porovnání cílových hodnot s hodnotami dosaženými v daném období.



Obr. 7 Graf vývoje metriky "hrubá marže"

Zdroj: Vlastní zpracování

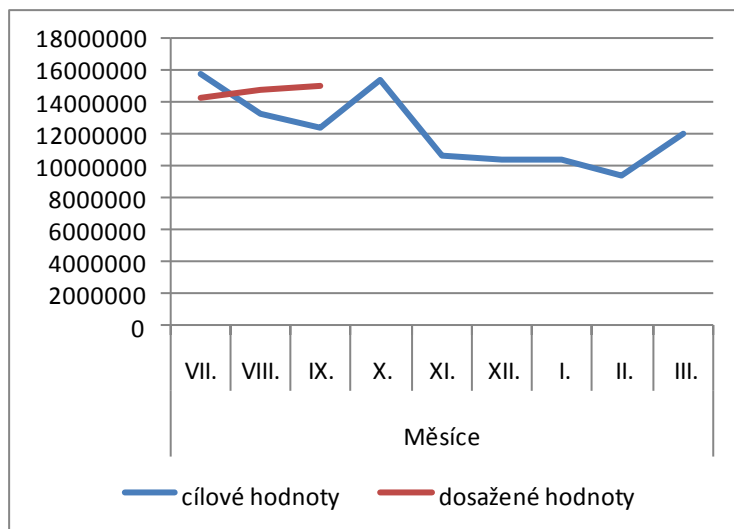
EBITDA je ukazatel, který měří zisk před zdaněním, započtením úroků, odpisů a amortizací. U cílových hodnot můžeme spatřit v měsíci listopadu i záporné hodnoty, i v tomto případě hodnoty vycházejí z rozpočtů společnosti. U dosažených hodnot můžeme spatřovat rapidní pokles směrem k blížícímu se konci roku, kdy se plnění cílových hodnot propadá až k 52,62 %. Je potřeba se zaměřit na pozvolnější pokles zisku, nicméně hodnoty plnění v předchozích měsících naznačují nadstandardní plnění cílů této metriky. V průměru se plnění těchto cílů pohybuje kolem 128 %, což je stále nadstandardní výsledek, který je žádoucí také proto, že i tato metrika je velice důležitá. Vývoj hodnot v porovnání s hodnotami cílovými znázorňuje obrázek 8.



Obr. 8 Graf vývoje metriky "EBITDA"

Zdroj: Vlastní zpracování

GMV je metrika zobrazující hrubý objem prodeje, neboli obrat tržeb. Cílové hodnoty opět vycházejí z operativních plánů a rozpočtů společnosti. Cílové hodnoty jsou, až na výpadek v červenci, uspokojovány na úrovni zeleného pásma, což značí vyšší objem prodeje, než byl původně v plánu. Metrika je v porovnání se dvěma předchozími relativně méně důležitá a v průměru jsou cíle splňovány na 107,58 %, což je poměrně vysoký výsledek. Vývoj cílových hodnot je v podstatě shodný s hodnotami hrubé marže, tzn., že firma usiluje o to, aby marže u všech prodeje byla stejná. V následujícím grafu je znázorněno porovnání hodnot dosažených s hodnotami cílovými.



Obr. 9 Graf vývoje metriky "GMV"

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově je ScoreCard ve finanční perspektivě plněn, v závislosti na vahách jednotlivých ukazatelů, na 114,41%.

Ve finanční perspektivě nebyly užity metriky jako např. „podíl tržeb na nákladech“ či „doba obratu pohledávek“. Doba obratu pohledávek by byl vhodný ukazatel spíše pro výrobní společnosti, nebo společnosti zabývající se fyzickým nákupem a prodejem produktů. V této oblasti služeb jsou pohledávky placeny příslušnými afilačními partnery na základě rámcových smluv a na základě plateb zákazníků. Podíl tržeb na nákladech se nesleduje zejména proto, že pro firmu je důležitější sledovat spíše jejich rozdíl (v podstatě EBITDA). Ukazatel „nákladovost marketingu“ není v této perspektivě použit, ale neznamená to, že jej firma nesleduje. Společnost samozřejmě ví, kolik z celkových nákladů činí náklady na marketing, ovšem nemá stanovené cílové hodnoty velikosti marketingových nákladů. V této oblasti se spíše zaměřuje na měření efektivity marketingu, což je poté zahrnuto v perspektivě procesů.

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Pro firmy je dnes velice důležité budovat dobré vztahy se zákazníky. Při výběru metrik byl kladen důraz na možnosti jejich vyjádření v určitém měřítku a také na váhu jejich důležitosti. Vybrané metriky jsou zachyceny v tabulce 3.

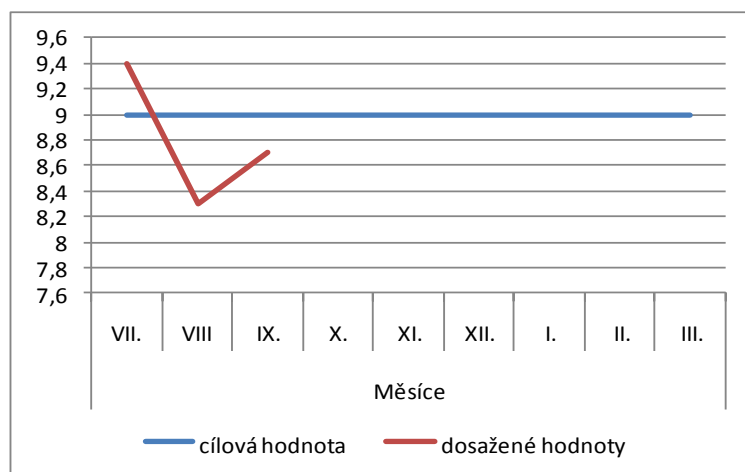
Tab. 3 Metriky zákaznické perspektivy

Intervaly výsledků		0 - 80 %		80 - 95%		95 - 110 %		110 % a více	
Zákaznická perspektiva - měřítka		Spokojenost zákazníků		Návratnost zákazníků		Návštěvnost stránek		Rezervace/poptávka	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	9	9,4	15,00%	14,30%	9400	8843	41,00%	45,00%
	VIII.	9	8,3	15,00%	13,80%	10550	11324	41,00%	34,00%
	IX.	9	8,7	15,00%	15,40%	8700	9650	45,00%	41,00%
	X.	9		15,50%		6900		48,00%	
	XI.	9		15,60%		6500		48,00%	
	XII.	9		15,70%		5900		46,00%	
	I.	9		15,80%		6800		48,00%	
	II.	9		15,90%		7900		42,00%	
	III.	9		16,00%		7500		48,00%	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	104,44%		95,33%		94,07%		109,76%	
	VIII.	92,22%		92,00%		107,34%		82,93%	
	IX.	96,67%		102,67%		110,92%		91,11%	
	X.								
	XI.								
Váha		0,1		0,3		0,3		0,3	

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

Spokojenost zákazníků je ukazatel, který vychází z průzkumového šetření společnosti. Každý zákazník může ohodnotit daný hotel, jeho služby, pracovníky, vybavení apod., ale dále také může hodnotit ochotu a vstřícnost zaměstnanců, nabídku služeb, funkčnost stránek, zákazníci mají také možnost poskytnout komentář týkající se ať už ubytovacích zařízení nebo designu stránek, formulářů apod. Právě tyto údaje jsou pro firmu klíčové. Z těchto údajů jsou pak sestaveny koeficienty, které jsou uvedeny právě v tabulce 3. Z tabulky pak vyplývá, že tato metrika kolísá mezi 9,4, až 8,3 to znamená, že cíl, mít hodnotu 9 bodů, je splňován v nejhorším případě na 92,67 %, v nejlepším pak na

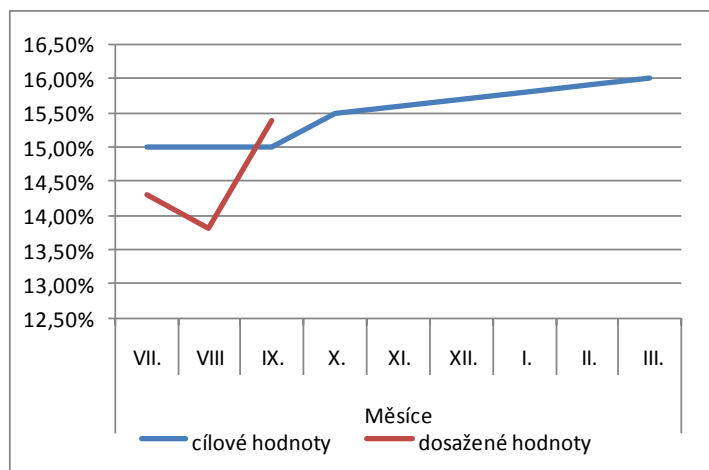
104,44 %. Tento ukazatel má váhu 0,1, což s porovnáním s dalšími metrikami poukazuje spíše na nižší důležitost. Celkově je tento ukazatel v průměru za všechna období splňován na 97,77 %. To znamená, že díky své nízké důležitosti a poměrně vysokému procentu plnění cíle je tento cíl splňován uspokojivě. Následující graf znázorňuje vývoj hodnot tohoto ukazatele s porovnáním s hodnotami cílovými.



Obr. 10 Graf vývoje metriky "spokojenost zákazníků"

Zdroj: Vlastní zpracování

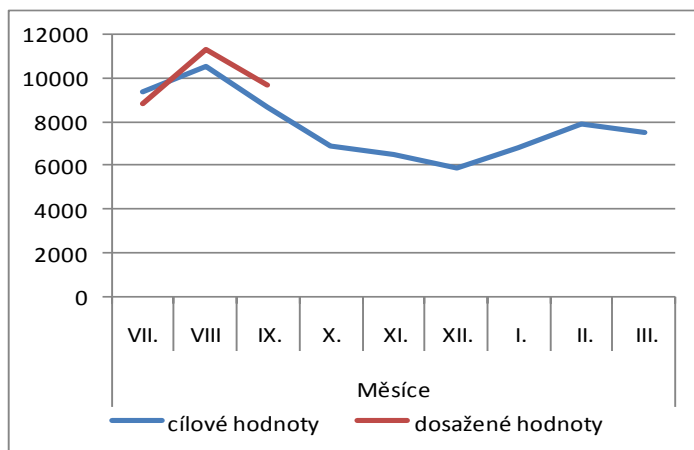
Návratnost zákazníků je ukazatel, který vyjadřuje, kolik procent lidí udělalo rezervaci ubytovacího zařízení minimálně 2krát za předchozích 6 měsíců. Je-li návratnost zákazníků např. 13,80 %, znamená to, že ze 100 zákazníků z posledních šesti měsíců jich 13,8 udělalo rezervaci více než 2krát. Cílem společnosti je, aby se tato návratnost pozvolna navyšovala. Z údajů, které vycházejí z firemních databází, můžeme vidět, že hodnoty kolísají mezi 13,80 % a 15,40 %. V červenci byl cíl splněn na 95,53 %, což značí uspokojivou úroveň, stejnou úroveň pak můžeme vidět i v měsíci září. V průměru jsou cíle této metriky splňovány na 96,66 %. Vývoj tohoto ukazatele znázorňuje následující graf.



Obr. 11 Graf vývoje metriky "návratnost zákazníků"

Zdroj: Vlastní zpracování

Návštěvnost stránek je ukazatel měřící počet otevření stránek uživateli za daný měsíc. Ukazatel je měřen v absolutních hodnotách. Údaje pocházejí z analýzy webových stránek prováděné softwarem „Google Analytics“. Cílové hodnoty jsou stanoveny firmou mimo jiné také s ohledem na sezónní výkyvy. Proto např. srpnové cílové hodnoty jsou daleko vyšší, než hodnoty prosincové. Plnění tohoto cíle se potom v jednotlivých měsících pohybuje od 94,07 % do 110,92 %. Tento ukazatel má opět poměrně vysokou důležitost, 30 %. Až na určité výkyvy, hlavně výkyv v červenci, je tato metrika a její cíle zatím splňována velice dobře. V průměru jsou cíle této metriky splňovány na 104,11%, což je velice uspokojivá úroveň. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj těchto hodnot v porovnání s hodnotami cílovými.

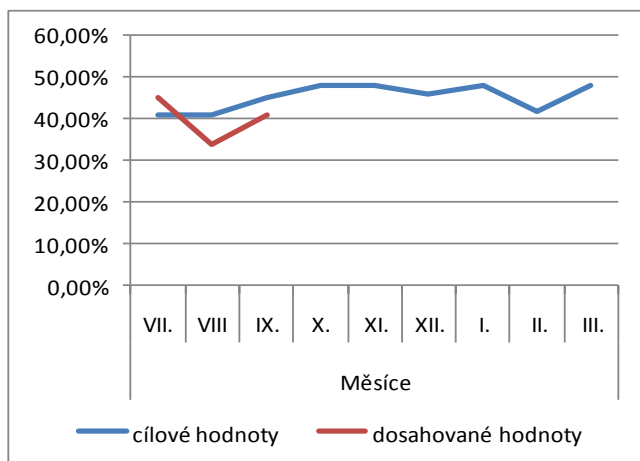


Obr. 12 Graf vývoje metriky "návštěvnost stránek"

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr uskutečněných rezervací k poptávce je ukazatel, který měří, kolik procent lidí z daného počtu poptávajících potom danou poptávku skutečně realizuje v rezervaci, tzn., objedná si ubytovací zařízení. Cílové hodnoty mají základ v údajích z minulého roku a i zde kopírují vlivy sezónnosti. V porovnání s hodnotami z předchozího období zde můžeme zaznamenat asi 5% nárůst hodnot na bázi „Year-over-Year“.⁴² Tato báze spočívá ve srovnání údajů v jedné časové periodě (čtvrtletí, měsíc, den...) meziročně. To znamená, že např. cílová hodnota v červenci je letos o pět procent vyšší, než byla cílová hodnota v červenci loňského roku. Důležitost této metriky je stejně vysoká jako u dvou předchozích, nicméně výsledky nejsou optimální. Hodnota dosažená v srpnu, 82,93 %, jen o málo unikla červenému pásmu, které značí velice slabé plnění cílů. V průměru jsou cíle této metriky splňovány na 94,6 %. V následujícím grafu je vidět vývoj hodnot v porovnání s hodnotami cílovými.

⁴² *Year Over Year – YOY* [online]. Investopedia [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.investopedia.com/terms/y/year-over-year.asp>>.



Obr. 13 Graf vývoje metriky "rezervace/poptávka"

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově jsou cíle této perspektivy vzhledem k vahám jednotlivých metrik plněny na 98,39 %.

Některé z navrhovaných ukazatelů nebyly v perspektivě použity. Jedná se zejména o takové ukazatele, kde informace potřebné do metrik bylo velice složité zjistit, jako např. ukazatele „porovnání cen“, „podíl na trhu“ či „návštěvnost webů ve vztahu ke konkurenci“. Při porovnávání našich cen ubytovacích zařízení a cen konkurenčních, je téměř nemožné získat relevantní údaje. Hotelů a lázní je obrovské množství a ceny se liší opravdu v malých měřítkách. I kdyby byly k výpočtu použity ceny vybraných hotelů a byly by zprůměrovány, odchylka od našich cen by neměla žádnou vypovídací hodnotu, proto bylo od tohoto ukazatele upuštěno. Podíl na trhu jakožto ukazatel zákaznické perspektivy byl v podstatě zastoupen měřítky z finanční perspektivy a u ukazatele „zvyšování počtu afilačních partnerů“ nebylo možné jasně stanovit cíl (tzn., zda je vůbec dobré počet partnerů neustále navyšovat), proto ani tyto metriky v této perspektivě nebyly užity.

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva klade důraz na fungování všech procesů, jako jsou procesy inovační, provozní či poprodejní. Metriky této oblasti se snaží kopírovat cíle této perspektivy, jako

jsou rozvoj nabídky služeb, snaha o širší tržní zacílení, zlepšení marketingu, poskytování rychlé odezvy zákazníkům, vývoj designu a funkcí webu apod. Vybrané metriky ukazuje následující tabulka.

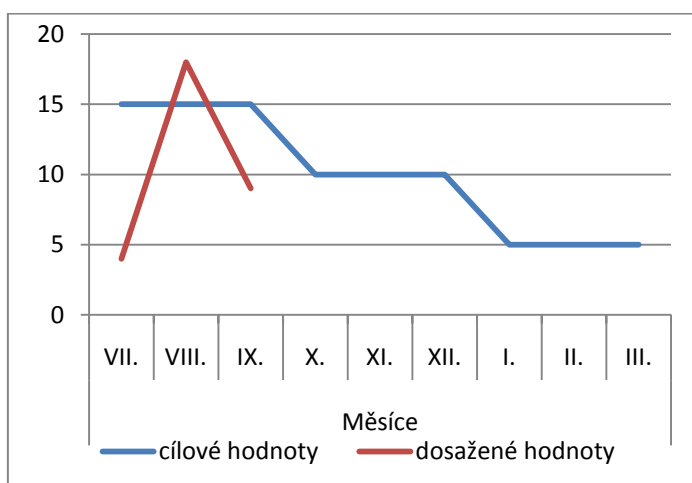
Tab. 4 Metriky interních procesů

Intervaly výsledků		0 - 80 %		80 - 95%		95 - 110 %		110 % a více			
Perspektiva procesů - měřítka		Efektivita PPC		Počet vylepšení webu		Podíl CC na výnosech		Počet on-line rez.		Růst obrátu/zam.	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	100%	112%	15	4	18%	16,36%	5%	2,00%	188497	162453
	VIII.	100%	123%	15	18	18%	17,14%	5%	2,10%	158456	177672
	IX.	100%	109%	15	9	18%	15,27%	6%	1,60%	147107	168350
	X.	100%		10		18%		6%		183270	
	XI.	100%		10		18%		7%		127738	
	XII.	100%		10		17%		7%		124381	
	I.	100%		5		17%		8%		124148	
	II.	100%		5		17%		8%		112310	
	III.	100%		5		17%		9%		143333	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.		112%		26,67%		90,89%		40,00%		86,18%
	VIII.		123%		120,00%		95,20%		42,00%		112,13%
	IX.		109%		60,00%		84,84%		26,67%		114,44%
	X.										
	XI.										
Váha		0,3		0,3		0,2		0,1		0,1	

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

Efektivita PPC (Pay Per Click – platba za proklik) je metrika, která se snaží měřit, zda se tento způsob reklamy společnosti ještě vyplatí. Snaží se zjistit, zda reklamní bannery umístěné na webu nejsou příliš nákladné vzhledem k tomu, kolik zákazníků tímto můžeme získat. Náklady takto vynaložené jsou stále efektivní, pokud se stále ještě vrátí v tržbách. To znamená, že cílová hodnota 100 % vyjadřuje, že každá vynaložená koruna na tuto reklamu se zase jako 1 Kč vrátí prostřednictvím přímých tržeb. Z tabulky vyplývá, že tato perspektiva je plněna velice dobře, tzn., že tento typ marketingu je stále efektivní. Celkově jsou cílové hodnoty této metriky plněny na 115 %.

Počet vylepšení webu je metrika, která sleduje, kolikrát došlo k úpravám webových stránek za určité období (zde měsíc). Cílové hodnoty vycházejí z plánu změn webu a jsou stanoveny s ohledem na vývoj technologií a náročnost vylepšení. Jednotlivé hodnoty vycházejí ze systému Mantis, což je systém zaznamenávající chyby v software a požadavky na jeho opravy či vylepšení. Přednostně je potřeba odstranit chyby, které se v software a na webu vyskytují (ty tento ukazatel přímo neměří). Je ovšem také potřeba realizovat požadovaná vylepšení. V praxi je bohužel běžné, že ačkoli k odstraňování chyb dochází na uspokojivé úrovni, není pak časově možné stihnout také potřebná vylepšení, čemuž nasvědčují i dosažené hodnoty. V červenci byly cíle plněny na 26,67 %, což je opravdu kritická hodnota, v dalším měsíci se hodnota zvýšila a to zejména díky pozdním realizacím vylepšení z předchozího měsíce. V průměru jsou cíle této metriky plněny na 68,89 %. Plnění cílů tohoto ukazatele je ve vztahu k ostatním z této perspektivy důležité z 30 %, což je poměrně vysoký podíl, a proto „score“ této metriky bude hrát relativně velkou roli na celkovém průměrném plnění cílů této perspektivy. Vývoj jednotlivých hodnot v porovnání s hodnotami cílovými znázorňuje následující graf.



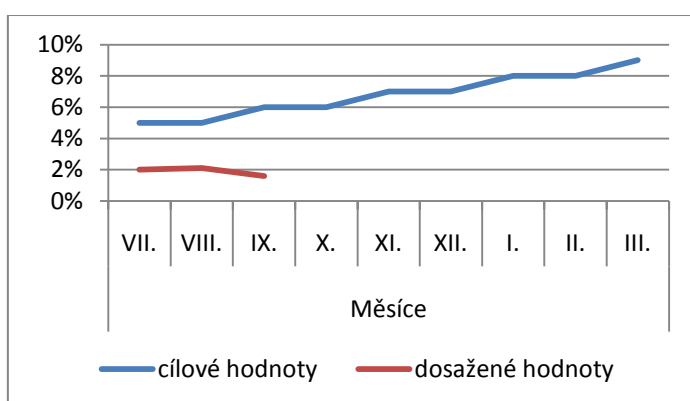
Obr. 14 Graf vývoje metriky "počet vylepšení webu"

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl CC na výnosech je metrika, která se snaží měřit výkonnost (produktivitu) zaměstnanců CC vzhledem k vynaloženým nákladům na CC. Cílové hodnoty vycházejí z tržních údajů. Společnost je schopna určit průměrnou tržní hodnotu nákladů

konkurenčních společností na provoz CC a tu potom porovnává s náklady svými. Cílové hodnoty jsou potom utvořeny z této průměrné hodnoty nákladů a plánovaného objemu prodeje a marže. Jako výnos je zde použita hodnota celkové hrubé marže, tzn., že hodnota 16,36 % znamená, že 1 Kč vynaložená na náklady CC přinese 0,1636 hrubé marže. Cíle této metriky jsou splňovány v průměru na 90,31 %, což odpovídá oranžovému pásnu, a protože důležitost plnění cílů této metriky je 20 %, měla by se společnost na tento ukazatel zaměřit a zjistit, jak např. snížit hodnotu nákladů CC či zvýšit výnosy v podobě hrubé marže.

Počet online rezervací je ukazatel, který zachycuje, kolik rezervací z celkového počtu rezervací bylo provedeno online přes internet. Jak bylo uvedeno výše, tento procentuální podíl je zatím na českém trhu velice nízký a cílem je tedy tento podíl postupně zvyšovat. Cíle této metriky jsou v průměru plněny na 36,22 %, což je kriticky nízká hodnota. Důležitost plnění cílů této metriky ve vztahu k ostatním metrikám v této perspektivě není příliš vysoká (10 %), nicméně je potřeba se zamyslet nad tím, zda dané cílové hodnoty nejsou stanoveny příliš ambiciózně. Na druhé straně je potřeba také uvažovat, jakým způsobem je možné tento podíl zvýšit. Následující graf představuje vývoj těchto hodnot v porovnání s cílovými hodnotami této metriky.

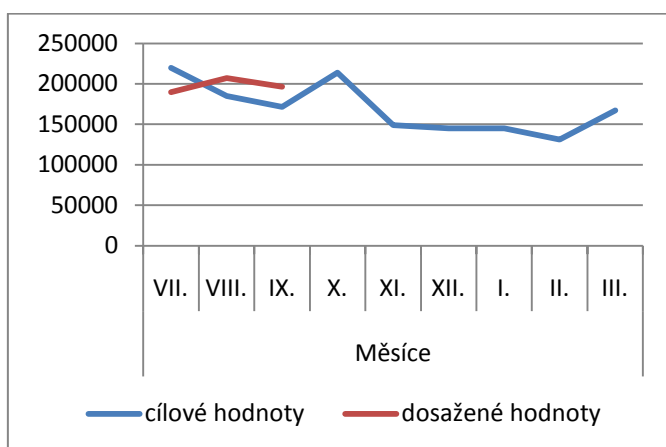


Obr. 15 Graf vývoje metriky "počet online rezervací"

Zdroj: Vlastní zpracování

Růst obrátu na zaměstnance je ukazatel, který v podstatě měří, jak se jednotliví zaměstnanci podílejí na celkovém obrátu společnosti. Cílové hodnoty vycházejí z plánovaných tržeb a jsou vztahované na jednoho zaměstnance. Je zde počítáno

s pracovníky, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek (FTE – Fulltime Employees)⁴³, tzn., 40 hodin týdně. Společnost má ještě pracovníky, kteří pracují externě, protože však tito pracovníci jsou značně flexibilní a náklady na ně jsou mnohem nižší, tato metrika je zde neuvažuje. Společnost má tedy 14 pracovníků pracujících na plný úvazek. Cíle této metriky jsou průměrně splňovány na 104,25 %, což je hodnota odpovídající žlutému pásu. Důležitost plnění této metriky je relativně nižší (10 %). Přehlednější znázornění plnění cílů této metriky je patrné z následujícího grafu.



Obr. 16 Graf vývoje metriky "růst obrátu na zaměstnance"

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako v předchozích perspektivách i zde některé navrhované metriky nebyly použity. Jedná se zejména o poměr nákladů Call Centra k počtu rezervací či k nákladům celkovým. Tato měřítka nebyla použita zejména proto, že zde nepanují snahy o snížení nákladů, sleduje se pouze jejich efektivní využití. Společnost samozřejmě své náklady a podíly jednotlivých oddělení na nákladech měří, ale nemá stanovené jejich cíle, tudíž metriky nebyly zahrnuty do ScoreCardů. Efektivita je sledována zejména v rámci podílu CC na výnosech, efektivita PPC a produktivity zaměstnanců CC. Další metriky, které nebyly použity, jsou „počet hotelů na webu“ a „počet balíčků u lázní“. U těchto metrik bylo velice obtížné stanovit, co je vlastně jejich cílem. Zvýšení počtu nabízených hotelů na stránkách hotel.cz sice umožňuje zákazníkům vybrat si z většího počtu subjektů, nicméně příliš velký počet na druhé straně způsobuje dezorientaci zákazníků na stránkách a složitější proces

⁴³ *Full Time Employment* [online]. Business Dictionary [cit 2010-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com>>.

rozhodování. Obdobné otázky byly řešeny i s počtem balíčků u lázní na stránkách spa.cz, proto od těchto metrik bylo upuštěno.

Celkově jsou cíle této perspektivy, vzhledem k vahám jednotlivých metrik, plněny na 87 %.

3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Cílem této perspektivy je vytvářet dostatečný základ pro dosažení cílů všech perspektiv předchozích. Podnik by měl klást důraz na rozvoj v oblasti lidských zdrojů (zaměstnanců) a také informačních systémů. Vybrané metriky znázorňuje následující tabulka.

Tab. 5 Metriky učení se a růstu

Intervaly výsledků		0 - 80 %		80 - 95%		95 - 110 %		110 % a více	
Perspektiva učení se a růstu - měřítka		Spokojenost zaměst.		Fluktuace zaměst.		Produktivita zaměst. CC		Rating zaměstnanců	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Kvartály	III.Q	78%		---	---	750	873	1000	
	IV.Q	78%	72%	(10 - 20) %	13,33%	583		1000	935
	I. Q	78%		---	---			1000	
Výsledky za kvartály	III.Q			---		116,40%			
	IV.Q	92%		výsledek v normě				93,50%	
	I. Q			---					
Váha			0,3		0,2		0,2		0,3

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

Spokojenost zaměstnanců je metrika, která uvádí, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou, kolektivem, se svými nadřízenými, s pracovištěm, výší platu apod. Údaje jsou zjišťovány pomocí dotazníku, který je součástí přílohy B. Dotazník je složen z oblastí: celková důvěra ve společnost, spokojenost s pracovištěm, spokojenost s odměňováním a hodnocení nadřízeného. Protože se tyto údaje zjišťují kvartálně, je k dispozici pouze jedna dosažená hodnota. Procentuální údaj v tabulce znamená, v jaké míře jsou celkově zaměstnanci spokojeni za všechny oblasti, přičemž 100 % je maximální

míra uspokojení. Dosažená hodnota je 72 %, což představuje 92% plnění cílové hodnoty. Společnost by se měla zaměřit zejména na oblast odměňování pracovníků v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů, neboť tato položka nejvíce ovlivňuje celkový konečný průměr. Na podrobné vyhodnocení dotazníků se lze podívat v příloze C.

Fluktuace zaměstnanců je ukazatel, který měří, jak často se zaměstnanci ve firmě obměňují. Jak je uvedeno v tabulce, interval 10 – 20 % je žádoucí hodnota. Hodnoty nižší než 10 %, ale zároveň vyšší než 20 % jsou nežádoucí. Je to proto, že hodnoty pod 10 % naznačují, že se kolektiv nemění takřka vůbec. Mohlo by se zdát, že je to žádoucí stav, ale není tomu tak. Určitá obměna zaměstnanců je dobrá, už jen proto, že se takto vytvářejí nové vztahy, lidé jsou kreativnější a setkáváme se tak s různými názory a postoji. Hodnoty nad 20 % jsou pak taktéž nežádoucí, protože obměna pracovníků je příliš častá a to pro společnost představuje vysoké náklady. Náklady se týkají zejména náboru zaměstnanců, jejich zaučování a školení. Plnění této metriky je proto buď splněno (dosažená hodnota spadá do daného intervalu), nebo nesplněno (dosažená hodnota stojí mimo interval). Hodnota této metriky v tabulce 5 je uvedena za celý rok, tento ukazatel by nemělo smysl měřit častěji. Za poslední rok odešli 2 zaměstnanci z celkového počtu 15, fluktuace je tedy 13,33 %, což je výsledek, který do požadovaného intervalu spadá. Důležitost plnění cílů této metriky je 20%.

Produktivita zaměstnanců CC je ukazatel, který měří, jaký výnos v průměru vytvoří jeden pracovník CC za odpracovanou hodinu. U tohoto ukazatele je nutné dodat, že je vztahován ke všem zaměstnancům CC tj. i zaměstnancům externím. Cílové hodnoty jsou stanoveny tak, aby objem vyřízených poptávek naplňoval cíle obratu (tržeb). Ve třetím čtvrtletí byly cílové hodnoty splňovány na 116,40 %. Důležitost plnění cílů této metriky vzhledem k ostatním metrikám této perspektivy je 20%. Hodnoty pro tuto metriku jsou určeny čtvrtletně, ale vycházejí z měsíčních údajů. V tabulce 6 lze spatřit propad v měsíci říjnu, který je způsoben změnou cenových sazebníků hotelů a lázní. K 1. říjnu hoteliéři mění ceny sezónní za mimosezónní a dochází tak ke dramatickému zlevňování ubytovacích zařízení. Proto i cílové hodnoty jsou v těchto měsících nižší, než v měsících předchozích. Aby tyto výnosy na hodinu práce nebyly příliš nízké, je nutné sledovat

náklady CC, běžně v těchto obdobích dochází k tomu, že externí pracovníci CC nemají tolik odpracovaných hodin, jako v letních měsících.

Tab. 6 Měsíční údaje produktivity CC

Měsíce	Produktivita zaměst. CC	
	Cíl	Skut.
VII.	750	847
VIII	750	950
IX.	750	822
X.	550	431
XI.	550	
XII.	650	
I.	600	

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

Pakliže nejsou cílové hodnoty splněny a produktivita je nízká, zjišťuje se pomocí počtu rezervací, proč tomu tak je. Počet provedených rezervací (vyřízených poptávek) je kontrolní a podpůrný ukazatel, který zjišťuje, zda rezervace byly nižšího výnosu, zda jich bylo málo, v jakých hodinách byly provedeny (jestli ve špičce nebo mimo špičku) apod. Zde se dá provést i rozklad na zaměstnance, tzn., lze zjistit, který zaměstnanec nese za sníženou produktivitu práce odpovědnost. Nadřazený poté se zaměstnancem pokles produktivity práce řeší, sleduje soustředěnost operátora, schopnost hovor efektivně řídit, jazykové schopnosti, efektivitu práce na PC, dochází ke skriptování hovorů apod.

Rating zaměstnanců je ukazatel, který se snaží hodnotit, jak zaměstnanci pracují, jaké mají nasazení, vztah k práci, zda jsou tvořiví, samostatní, loajální, přizpůsobiví apod. Zaměstnanci jsou hodnoceni vždy svým nadřízeným dle dané hierarchie, přičemž při hodnocení se postupuje dle sestaveného formuláře, který je součástí přílohy D. Formulář je rozdělen na čtyři oblasti, ze kterých je možno získat určitý počet bodů. Maximální počet bodů (pro všechny zaměstnance) je 1188, přičemž cílová hodnota je 1000 bodů. Důležitost plnění cílů této metriky je relativně vyšší, 30 %. Ukazatel je měřen čtvrtletně, tudíž za poslední čtvrtletí je zjištěna pouze jedna dosažená hodnota, ze které lze vidět, že se jedná

o plnění ukazatele na 93,50 %. Lepších výsledků lze dosáhnout mimo jiné dobrou motivací zaměstnanců. Vyhodnocení dotazníku je součástí přílohy CH.

Celkově jsou cíle všech metrik této perspektivy vzhledem k jejich vahám plněny na 98,93 %.

Shrnutí

Z výše uvedeného vyplývá, jak společnost plní veškeré cíle, které si stanovila. Samozřejmě z tří naměřených hodnot ještě nelze usuzovat o celkovém vývoji, nicméně již teď je patrné, na co by se společnost měla zaměřit. Perspektiva finanční je celkově plněna velice uspokojivě, průměrná hodnota plnění jejích cílů je 114,41 %, je potřeba měřit její další vývoj. Perspektiva zákaznická je na tom už hůře, průměrně je tato perspektiva a její cíle plněna na 98,39 %, což není špatné, ale už to poukazuje na určité nedostatky. Tyto nedostatky se týkají zejména ukazatele poměřujícího rezervace k poptávkám, společnost by se měla zaměřit na to, jak tento poměr zvýšit. Perspektiva interních procesů skýtá nedostatků ještě více. Průměrně jsou cíle plněny pouze na 87,18 %, to způsobují zejména metriky „počet vylepšení webu“, „počet online rezervací“ a „podíl CC na výnosech“, proto by se na ně společnost měla zaměřit přednostně. Perspektiva učení se a růstu je pak průměrně splňována na 98,93 %, což je hodnota odpovídající pásmu žlutému. Celkový průměr této perspektivy snižují zejména metriky „spokojenost zaměstnanců“ a „rating zaměstnanců“.

Celkově jsou cíle agregovaného ScoreCardu, tzn., za všechny perspektivy, plněny na 99,72 %.

4 Fáze zavedení a kontroly ScoreCardu ve firmě

V předchozí kapitole byla zkonstruována základní podoba ScoreCardu. Už jsou známé ukazatele, které je potřeba sledovat, jaké jsou jejich cílové hodnoty, a lze měřit hodnoty dosahované. V další fázi je potřeba, aby tento koncept ScoreCardu byl zaveden mezi lidi ve firmě a byla vytvořena průběžná opatření, která budou vést ke zlepšení výsledků metrik. Jedná se o to, vytvořit takový koncept řízení, aby se ScoreCard stal základem každodenních firemních procesů. Tato kapitola se věnuje zejména tomu, k jakým problémům může při zavádění dojít, jak začlenit do procesu všechny pracovníky, stanovit jejich odpovědnost, jaký informační systém použít, jak celkově systém BSC spravovat apod. Poslední částí kapitoly je kontrola a přezkoumávání ScoreCardu, zpětná vazba a obecná kritika celé metodiky BSC.

4.1 Rozklad BSC dle odpovědnosti

Výše uvedený ScoreCard v podstatě představuje výslednou formu ScoreCardu za celou společnost. Protože se ale usiluje o větší angažovanost všech pracovníků, je nutné, aby se ScoreCard nezastavil na úrovni vyššího managementu, ale aby se dotknul všech pracovníků na nejnižší organizační úrovni. To znamená, že zde vzniká určitá potřeba stanovit, kdo za jednotlivá měřítka a jejich sledování bude odpovědný. Jednotlivé cíle by měly být rozděleny mezi pracovníky, samozřejmě se toto rozdělení může překrývat, tzn., že za jeden cíl může být odpovědné více pracovníků. Rozvíjí se tím tak základ pro týmovou práci. Každá metrika může být doplněna o další podpůrná měřítka a ta by měla být stanovena tak, aby jim každý pracovník porozuměl. Při rozkladu jednotlivých cílů a metrik na pracovníka, by pracovník měl být přítomen, aby již od začátku osobně danou odpovědnost cítil. Společnost, jak již bylo uvedeno výše, se skládá z generálního ředitele, manažera vývoje a jeho programátorů, produktového manažera za hotel.cz a spa.cz, manažera Call Centra a pracovníků Call Centra. Další část textu pojednává o rozkladu ScoreCardu na pracovníky dle odpovědnosti.

Generální ředitel

Generální ředitel je odpovědný za celou společnost, pracuje s finančními plány, odpovídá za marketing a strategické plnění všech cílů, proto jeho ScoreCard by měl být totožný se ScoreCardem celé společnosti. Protože strategickým cílem společnosti je ale dosahování cílů finanční perspektivy (a generální ředitel zastupuje funkci i ředitele finančního), měl by být kladen větší důraz na sledování perspektivy finanční. Další měřítko, za která přednostně odpovídá generální ředitel, jsou měřítka z perspektivy učení se a růstu. ScoreCard generálního ředitele je součástí přílohy E.

Produktový manažer

Produktový manažer má na starosti komunikaci s partnery a vztahy s dodavateli, rozvoj nabídky služeb a balíčků, aktualizace a obsah webových stránek. Jeho odpovědnost se týká návratnosti zákazníků, návštěvnosti stránek, efektivity PPC, počtu online rezervací a ratingu zaměstnanců. ScoreCard produktového manažera je zobrazen v příloze F.

Manažer Call Centra

Manažer Call Centra má za úkol zajišťovat chod Call Centra, komunikovat s hotely a lázněmi, zpracovávat objednávky či zasílat nabídky. Měl by sledovat zejména metriky, jako jsou: spokojenost zákazníků, poměr rezervací k poptávkám, podíl CC na výnosech a ratingu zaměstnanců. Jeho ScoreCard je zobrazen v příloze G.

Manažer vývoje

Manažer vývoje je nadřízeným pracovníkem programátorů a má za úkol starat se o fungování, aktualizování informačních technologií, technické úpravy webu či správný běh serverů. Oddělení vývoje je jakousi samostatnou jednotkou celé společnosti a má na starosti kromě ratingu zaměstnanců pouze metriku počet vylepšení webu. ScoreCard manažera vývoje se nachází v příloze H.

Výše uvedené ScoreCardy ukazují rozklad celkového ScoreCardu firmy mezi jednotlivé pracovníky. Stávající metriky mohou být rozšířeny o další podpůrná měřítka či sledování, aby jednotlivé složky ScoreCardu byly přesnější a srozumitelně vyjádřené. Kupříkladu je důležité sledovat měsíční náklady firmy, zejména pak náklady na provoz Call Centra,

marketing a ostatní provozní náklady. Měly by se sledovat jejich změny a důvody proč ke změnám dochází, za toto sledování by měl být zodpovědný generální ředitel. Produktový ředitel pak musí sledovat konkurenční portály, jejich nabídky a služby a odhadovat jejich strategie, protože předvídání konkurenčních kroků je základem, jak se konkurenci ubránit. Zaměstnanci samotní by pak měli být informováni o všem, co se děje jak ve společnosti, tak mimo ni, měli by být školeni a podílet se na zvyšování produktivity. V tomto případě je nejdůležitější, aby se ScoreCard rozšířil mezi jednotlivé lidi, a aby oni jej brali za důležitou část celého řídicího systému společnosti, a cítili se zodpovědní za jeho naplňování.

4.2 Angažovanost pracovníků

Jedním z cílů celého procesu tvorby BSC je, aby se na plnění strategií podíleli všichni pracovníci. Důležité je, aby nejen vrcholoví manažeři, ale také všichni ostatní zaměstnanci byli informováni o nové strategii a o snaze zavést nový systém řízení. Pakliže se zaměstnanci budou sami na tvorbě podílet, cíle společnosti se mohou stát cíli osobními a to zapříčiní větší pracovní nasazení.

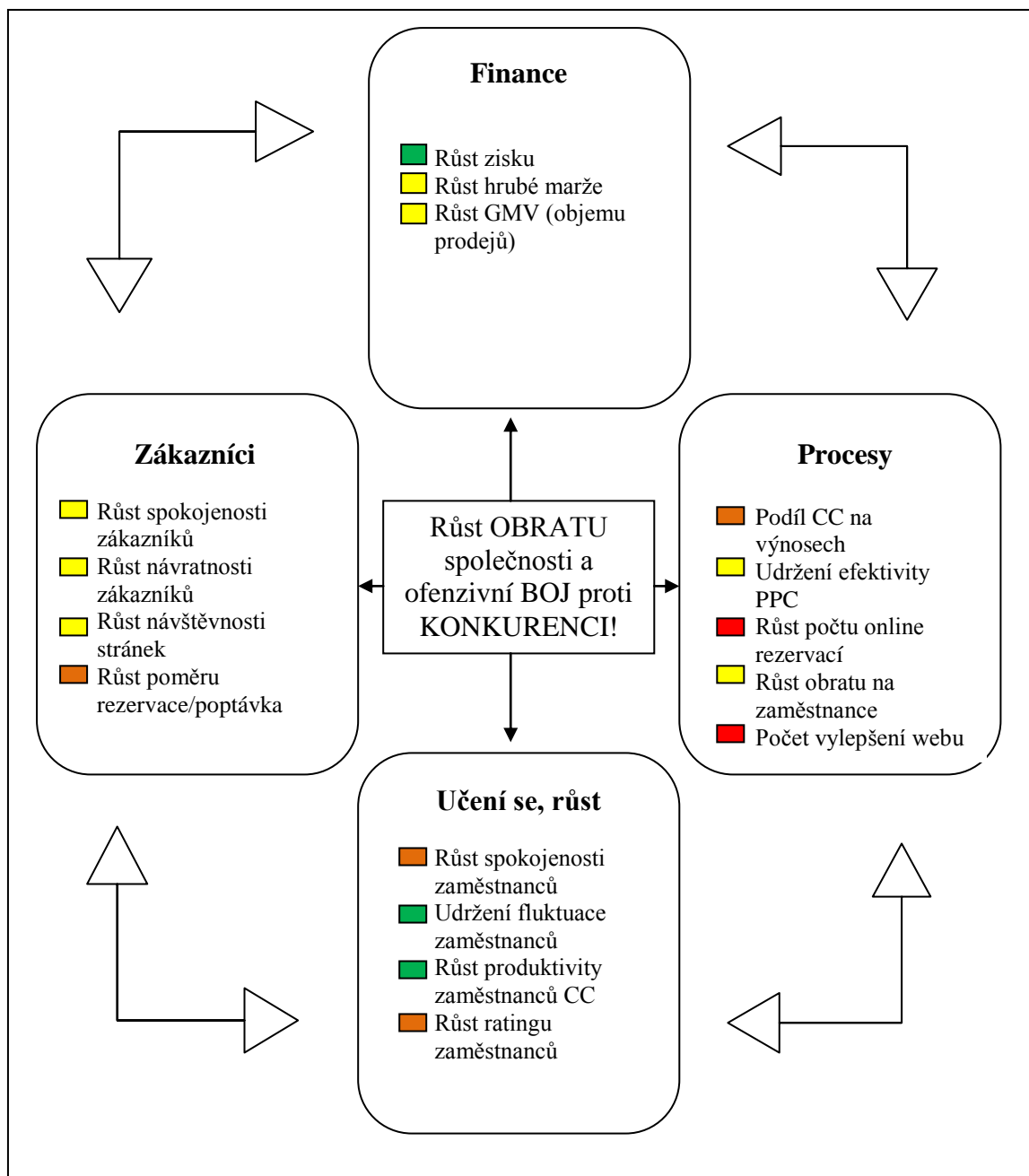
Při tvorbě Balanced ScoreCard je potřeba komunikovat strategii nejen mezi vedení společnosti, ale mezi pracovníky v nejnižší linii. Každý musí vědět, že se společnost snaží jít novým směrem a že ve firmě pravděpodobně dojde k určitým změnám. Zejména na tyto změny je nutné pracovníky připravit, abychom předešli případnému „odporu vůči změně“. Lidé jsou totiž zvyklí na určité procesy a nechťejí je příliš měnit. Změny v řízení, procesech, či dalších aspektech a jejich rozsah mohou způsobit frustraci pracovníků, obavy, že nové procesy nezvládnou, že bude ohrožena jejich práce a pracovní postupy. Neseznámíme-li pracovníky s tím, proč k dané změně musí dojít a proč stávající systémy již nevyhovují, budou ji zaměstnanci chápat za přítěž a budou ji považovat za zbytečnou. Pakliže je ale s pracovníky v našem případě projednáván obsah BSC, je vysvětleno co je to, jak se to používá, čeho se může dosáhnout a jaké to může mít dopady, pracovníci budou na změnu připraveni a nebudou se jí bránit.⁴⁴

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F. aj. *Management*, 2006, s. 451 – 460.

Zaměstnanci by také měli vyjádřit názory a popřípadě i návrhy, jak daných cílů dosáhnout, co je třeba zlepšit, či zda považují cíle vrcholového managementu za dobré apod. Proto se domnívám, že by měly být realizovány alespoň 1krát týdně schůzky se všemi pracovníky na všech úrovních, aby docházelo ke včasnému předávání informací. Na těchto schůzkách by se pak měla prezentovat nová strategie, cíle a měly by zde být přijímány návrhy ze strany zaměstnanců. Další možností, jak informovat zaměstnance o změnách a komunikovat mezi ně strategií, je založit interní stránky (intranet) společnosti. Na těchto stránkách by se zaměstnanci mohli dovědět jaké má společnost cíle, vize, jaké jsou její krátkodobé plány, jaký je možný kariérní postup či jaké pracovní pozice jsou volné apod. Je to v podstatě příležitost, jak zábavnou formou zaměstnance o vývoji firmy informovat.

Jak prezentovat ScoreCard? Jednou z možností je tzv. strategický dashboard.⁴⁵ Strategický dashboard je grafické znázornění všech čtyř perspektiv a plnění jejich cílů. Každý tak může vidět, jaká je strategie firmy, jaké jsou její cíle, jak jsou cíle plněny a kdo je za cíle odpovědný. Následující schéma ukazuje dashboard společnosti Hotel.cz, a. s.

⁴⁵ *Balanced Scorecard – metoda, zavádění* [online]. Měření procesů, strategické poradenství [cit 2010-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mereniprocessu.cz>>.



Obr. 17 Strategický dashboard

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7 Odpovědnosti za cíle

Finance	Zisk	GMV	Marže	
	Generální ředitel	Generální ředitel	Generální ředitel	
Zákazníci	Spokojenost zákazníků	Návratnost zákazníků	Návštěvnost stránek	Poměr rezervace/poptávka
	Generální ředitel Manažer CC	Generální ředitel Produktový manažer	Generální ředitel Produktový manažer	Generální ředitel Manažer CC
Procesy	Podíl CC na výnosech	Růst efektivity PPC	Počet online rezervací	Růst obrátu na zaměstnance
	Generální ředitel Manažer CC	Generální ředitel Produktový manažer	Generální ředitel Produktový manažer	Generální ředitel
	Počet vylepšení webu			
	Generální ředitel Manažer vývoje			
Učení se, růst	Spokojenost zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	Růst produktivity CC	Rating zaměstnanců
	Generální ředitel	Generální ředitel	Generální ředitel	Generální ředitel jednotliví manažeři

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento dashboard by měl být všem zaměstnancům na očích, např. na firemních nástěnkách, webových stránkách apod., protože tím se strategie, cíle a systém BSC vrývá všem pracovníkům do paměti a do každodenních činností.

4.3 Motivace pracovníků

Aby se všichni pracovníci cítili odpovědní za dané cíle, je nutné, aby byli dostatečně motivováni. To, že se podílejí na tvorbě cílů i metrik, bohužel nestačí k tomu, aby bylo dosaženo plné angažovanosti lidí a aby tak bylo dosaženo vysoké úrovně výkonnosti lidí. Lidé musí mít plnění firemních cílů spojené s naplněním cílů osobních, tzn., očekávají, že za svou práci budou řádně odměněni. Doposud jsme se snažili o naplnění tzv. vnitřní motivace. Vnitřní motivace představuje v podstatě odpovědnost, je to pocit člověka, že práce je důležitá a že v ní má schopnost se rozvíjet. Této motivace bylo dosaženo

včleněním lidí do procesu tvorby BSC. Existuje ovšem také motivace vnější. Ta vychází z vnějšku okolí, jedná se o odměny, zvyšování platu, povýšení, ale také kritiku či tresty.⁴⁶

Aby pracovníci mohli být vůbec odpovědní za plnění cílů BSC, je nutné jim k tomu dát určité kompetence, resp. možnost, jak ovlivňovat jednotlivé výsledky. Pakliže takovéto kompetence mají, je možné nastavit systém odměňování ve vazbě na BSC. Systém odměňování by měl odrážet jak firemní politiku a strategii, tak i oceňování zaměstnanců. V souvislosti se zavedením BSC by měl být zaveden také nový systém odměňování. Ovšem jeho zavádění by mělo být postupné a jeho stanovení vytvářené na základě vývoje mezd v minulosti. Špatně stanovený systém by totiž měl velice negativní dopad. Zpočátku zavádění systému BSC bude docházet k problémům, např. se zjistí, že některé cíle jsou příliš ambiciózní, některé metriky nerelevantní či dosahované hodnoty příliš nízké apod. Je tedy nutné systém odměňování zavést až se zpožděním, protože zpočátku by například prémiový systém odměňování způsobil spíše demotivaci zaměstnanců.

4.3.1 Návrh systému odměňování

Každá společnost má nastavený svůj mzdový systém a systém odměn. Obecně se mzda skládá ze základní peněžní odměny a z dodatků k ní. Základní odměna (plat, mzda), je tvořena jakýmsi tarifem za pracovní místo. Ve společnosti Hotel.cz, a. s. je tato část mzdy stanovena na měsíční bázi. K ní jsou poskytovány další peněžní odměny (dodatky ke mzdě), kterými mohou být např.: odměny, prémie, provize, příplatky apod. Těmito složkám se souhrnně říká pohyblivé složky mzdy. Ve společnosti existují zejména individuální výkonnostní odměny, které jsou závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka.⁴⁷

V analyzované společnosti je základní plat odvozen zejména od pozice, kterou člověk vykonává, tzn. je závislý na úrovni potřebného vzdělání, času stráveném v zaměstnání, námaze práce apod. Tato složka je stanovena managementem a tvoří 70 % celkové výše konečné mzdy. Pohyblivá složka tedy tvoří 30 % mzdy a je nutné ji do systému BSC nastavit tak, aby pracovníky motivovala k vyšším výkonům. Odměny, které jsou závislé na

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s. 297 – 334.

⁴⁷ Tamtéž, s. 594 – 595.

dosažení předem stanovených cílů, se nazývají prémie. Tyto prémie zaměstnanci dostanou ke svému základnímu platu, pakliže jsou dostatečně splňovány cíle ScoreCardů a to podle těch cílů, za které jsou daní zaměstnanci odpovědní.

Rozklad mzdy

Základní mzda: 70 %

Variabilní složka mzdy: 30 %

Tab. 8 Rozklad variabilní složky mzdy

Průměrné plnění cílů BSC	86%			
Intervaly výsledků	0 - 80 %	80 - 95 %	95 - 110 %	110 % a více
Variabilní složka mzdy	0%	15%	30%	45%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše variabilní složky mzdy je stanovena podle plnění těch metrik, za které je daný pracovník odpovědný. To znamená, že se agregují jednotlivé výsledky všech metrik, za které je daný pracovník odpovědný v daném období (měsíc), a vypočítá se průměrné procento plnění cílových hodnot. Podle dosažené hodnoty poté přísluší ke mzdě určitá výše variabilní složky mzdy, tedy prémie. Pakliže je cíl plněn pouze z 80 % a méně, zaměstnanci žádná prémie nepřísluší. Do 95 % plnění má pak nárok na 15 % k příslušné mzdě, při plnění na 95 – 110 % se nárok zvyšuje na 30 % a při plnění nad 110 % je pak prémie ve výši 45 %. Variabilní složka mzdy je počítána jako procentuální navýšení základní mzdy. Je-li např.: základní mzda 18 000 Kč a plnění BSC dosahuje 86 %, pak konečná mzda je vypočítána jako $(18\,000/70) * (70 + 15) = 21\,857$ Kč.

Základní mzda je výhodná zejména v tom, že je nenáročná na sestavení a stanovení, je srozumitelná pro pracovníky a také pro plánování mzdových nákladů, pomáhá taktéž k překlenutí sezónních nepříznivých vlivů, nicméně nepodporuje pracovníky ke zvyšování výkonu. Pracovníci mají „své jisté“ a to nepříliš nemotivuje k vyšší produktivitě práce, proto mzda obsahuje variabilní složku, která je závislá na odpracovaném výkonu. Prémie tedy mohou vést ke zlepšení kvality práce, produktivity práce, spokojenosti zaměstnanců, zlepšení pracovní morálky či týmové práce. Samozřejmě nevýhodu je složitější příprava

mzdy (sledování plnění cílů a stanovení navýšení pro každého zaměstnance zvlášť) a také může docházet k výkyvům výkonnosti v důsledku sezónních vlivů, což zaměstnance může naopak demotivovat. Další součástí systému odměn by pak měly být různé benefity zaměstnanců. Jedná se zejména o firemní příspěvky na penzijní či životní pojištění, stravování, kulturu, sport apod. Jak bylo z dotazníků zjištěno, tyto benefity zaměstnanci postrádají a jejich existenci by uvítali. Zaměstnanecké výhody jsou velice důležitou složkou, protože ukazují, jak je také daná firma loajální ke svým zaměstnancům, jak si jich váží a jak se o ně stará. Měly by působit plošně (tzn., nelze je začlenit do aplikace BSC přímo, jejich důsledky se objevují až např. ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců) a v nejlepším případě by měly být pro zaměstnance volitelné, tzn., že zaměstnanec si tento systém výhod sestaví sám.⁴⁸

4.4 Zpětná vazba

Jako v každém jiném procesu, ať už se jedná o plánování, organizování, řízení či vedení, kde si jedinec zvolí určité cíle, je i zde potřeba zajistit zpětnou vazbu. Zpětná vazba je prováděna porovnáním plánovaných hodnot s hodnotami skutečnými. Po zavedení ScoreCardů ve firmě je ale nutné nejen sledovat vývoj jednotlivých hodnot, ale také prověřit jejich kvalitu. To znamená zjišťování, zda i nadále po celém procesu tvorby BSC a jejím zavedení, jsou všechna měřítka propojena se strategií. Je nutné aby ScoreCardy byly po určité době aktualizovány, aby odpovídaly stávající vizi, misi i strategii, která se taktéž může měnit. Aplikace BSC tedy není jednorázový proces s následným měřením hodnot, je to neustále se opakující proces, který musí být aktualizován a kontrolován. Každé rozhodnutí o změně strategie, změny strategických plánů, významné změny v tržním prostředí či změny v operativních plánech by měly vést k překontrolování BSC.⁴⁹

Po zavedení BSC se obvykle sledují dosažené výsledky a dělají se reporty, které je popisují. Na základě kontroly (i těchto reportů) by mělo být zjištěno, zda systém BSC přinesl tížené výsledky. Pakliže cílové hodnoty nejsou splněny, je potřeba se zaměřit na to,

⁴⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007, s. 172 – 187.

⁴⁹ PŘIBYSŁAVSKÝ, J. *Balanced Scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí* [online]. 2006 [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz>>.

proč splněny nebyly a jak jich dosáhnout v příštím období. Na jedné straně je nezbytné ScoreCard aktualizovat, na straně druhé se ovšem jedná o dlouhodobý nástroj měření výkonnosti podniku, tudíž jeho výsledky nejsou zřejmé ihned. Je tedy potřeba BSC ve firmě nějakou dobu udržovat, protože efekt BSC se dostaví až v delším období. Příliš časté změny by mohly vést k zastínění dlouhodobých výsledů. Nejdůležitějším přínosem systému je odhalení chyb, které se ve společnosti do té doby přehlížely. Tyto chyby se můžou týkat právě oblasti systému odměn, jak již bylo zmíněno výše, informačních a databázových systémů společnosti, komunikace mezi jednotlivými články firmy apod. Důležité je tyto chyby resp. problémy nepřehlížet a učinit příslušná opatření pro jejich odstranění.

4.5 Možné problémy a kolize v souvislosti se zavedením

Při tvorbě a aplikaci BSC může nastat mnoho problémů. Tím prvním a asi nejzákladnějším je, odhodlat se nový systém ve společnosti použít. Není totiž snadné do stávajícího běhu společnosti začlenit nové aktivity a také přesvědčit ostatní lidi, aby se do projektu začlenili. Není možné čekat, že si každý manažer nastuduje, „co to Balanced ScoreCard vlastně je“. Je potřeba se obrnit proti nevědě a neochotě ostatních a přesvědčit je, že je nutné realizovat určité změny. Firmy by měly hned zpočátku všechny pracovníky informovat o tom, co se chystá. Jedním z dobrých nástrojů je např. firemní prezentace, která by vysvětlovala základní principy a postupy BSC a samozřejmě důvody, proč něco takového chtějí manažeři ve firmě zavádět. Pakliže jsou všichni informováni o dané problematice, je možné začít s tvorbou BSC.

Při tvorbě BSC může nastat hned další problém a to ten, že firma vlastně svou vizi a strategii nezná. Pakliže společnost neví, jakým směrem se chce ubírat a čeho chce dosáhnout, je velice těžké stanovovat její cíle. Je tedy nutné, aby vize, mise a strategie společnosti byly jasně stanovené, kvalitní a důkladné, aby bylo možné se o ně při tvorbě BSC opřít. Na tvorbu a i následnou aplikaci BSC je potřeba vytvořit zodpovědný a schopný tým. Tento tým by měl disponovat určitými znalostmi a zkušenostmi, měl by být schopen bojovat s neochotou lidí, s počátečními problémy jako je přesvědčování lidí, s nesourodostí cílů apod. Kvalifikovaný tým je důležitou součástí BSC, otázkou ale je, zda

na to má společnost kapacity. Celý proces BSC zabere spoustu času, je firma připravena poskytnout i takové zdroje jako je pracovní čas? Je společnost připravena uvolnit i zdroje finanční? Je nutné, aby si společnost uvědomila, že i takovéto zdroje a kapacity bude muset do procesu investovat a to může být další překážkou v celém procesu. Je tedy důležité, když se společnost rozhodne pro realizaci této metody, aby všichni byli opravdu odhodláni něco změnit. Je důležité si udržet vůli a nevzdávat snažení hned po počátečních problémech.

Dalším krokem je konstrukce cílů a metrik. I zde se setkáváme s řadou problémů, nejčastějším je však korespondence metrik se strategickými cíli. Je velice obtížné vybrat takové metriky, které by přesně odpovídaly strategickým cílům. Měřítek je možné sestavit snad nekonečné množství, ale aby ScoreCard byl účinný, je potřeba z nich vybrat pouze několik kritických, které přesně kopírují stanovené cíle. Finanční perspektiva je nadřazená perspektivám ostatním, proto pakliže dochází k dobrému plnění cílů metrik v perspektivě zákaznické a interních procesů, ale zároveň nejsou splněny cíle finanční, pak je to první signál toho, že výběr metrik nebyl správný. I přílišný počet ukazatelů způsobuje nepřehlednost a neefektivnost ScoreCardu (proto je důležité aktualizovat a prozkoumávat vytvořené ScoreCardy – některé metriky mohou být špatně vybrány či sestaveny). Při zajišťování dat pro jednotlivé metriky se běžně naráží na problém sběru dat. Firmy mají špatné technické prostředky, jak tato data získat. U některých metrik zjistíme, že pro jejich výpočet nemáme potřebné informace. To poukazuje na špatný systém, na tzv. chybu (viz výše). Měli bychom nastavit takový systém sběru dat či technologií, abychom potřebné informace zjistit mohli. Někdy je to ovšem opravdu technicky či časově nemožné, jako v případě firmy Hotel.cz, a. s. a metriky „porovnání cen“, a právě z těchto důvodů nebylo možné tuto metriku adekvátně sledovat. Pro sledování všech metrik celého ScoreCardu by firma měla zvolit vhodné technické prostředky. Jejich přílišná složitost by totiž vedla ke zbytečné administrativní práci a účel by se minul účinkem. Domnívám se, že soubory aplikace MS Excel by měly být postačujícím a vhodným řešením.

V průběhu tvorby, zavádění a kontroly BSC byly řešeny mimo jiné také otázky týkající se zajištění disciplíny uživatelů ScoreCardu, šíření povědomí o BSC a jeho následné údržbě, správy systému apod. Je důležité, aby se BSC stal každodenní součástí všech procesů ve

firmě a byl sledován každodenně, přičemž zaměstnanci nesmí mít pocit, že dělají zbytečnou práci a ztrácejí tím čas. Je nutné, aby byli do projektu zapojeni všichni. Jednou z možností, jak zaměstnance zapojit a osvětlit jim vize a strategie společnosti, byl strategický dashboard, jak bylo uvedeno výše. Jedním z návrhů bylo vytvořit intranet, který by společnost a její zaměstnanci využívali právě k těmto účelům (prezentace strategie, vize, mise, současný stav, postavení firmy na trhu, vizualizace ScoreCardů apod.). Zde se ovšem také vyskytl problém a to ten, že by nejspíš nikdo pravidelně stránky společnosti nečetl. Zaměstnanci v pracovní době nemají příliš mnoho času se takto informovat, proto se domnívám, že je lepší vytvořit nástěnnou tabuli s aktualizovanými výsledky a řečenou vizí. Tu budou mít pracovníci denně na očích a budou tak lépe o společnosti informováni. Další otázkou byla správa systému jako celku. Protože vyhledávání dat je velice časově náročné, je potřeba vyčlenit z týmu, který BSC aplikoval, osobu (či několik osob), která bude zodpovídat za sběr dat a aktualizaci metrik. Jinou možností je přímo na tento úkol vyčlenit pracovníky z IT oddělení, kteří tvorbu a návaznosti ScoreCardů budou mít na starosti, co se týče sběru dat a měření ukazatelů. Data poté musí být dodána daným odpovědným manažerům.

4.6 Kritika BSC

Kritika tohoto modelu v současné době v odborné literatuře není příliš k nalezení. Předmětem kritiky se v očích různých autorů stala zejména tvorba strategie a její propojení s cíli podniku. Metoda totiž neřeší otázku rozvoje strategie. Strategie je nesporně nejdůležitějším základem pro tvorbu celého modelu BSC a spojuje pomocí příčinných vztahů právě strategii podniku s cíli organizace ve všech perspektivách. Někteří autoři říkají, že formulování strategie v podstatě spadá do procesu „učení se“ a že kauzalita vztahů mezi perspektivami neexistuje (či existovat nemusí). Kritizují tímto autory za to, že zjednodušují podnikovou realitu.⁵⁰

Další kritikou je, že metoda navozuje mylný dojem, že bude díky ní vyvinut systém měření, který se projeví v rychlém a smysluplném plnění cílů. Bohužel dochází k tomu, že

⁵⁰ KOLUMBER, Š. *Zvyšování konkurenceschopnosti podniku pomocí využití propojení systému managementu kvality a konceptu Balanced Scorecard*, Zlín, 2009. s. 33. Disertační práce (Ph.D.).

ke konci existuje hodně hmotných měřítek – ta ale nepřinášejí smysluplné výsledky, a v podstatě žádná nehmotná měřítka. Kritikové říkají, že vyvinout dostatečné množství nehmotných měřítek tak, aby byla smysluplná a zároveň aby je bylo možné z dostupných dat sestavit, je prakticky nerealizovatelné. Ve skutečnosti firmy právě ztroskotávají na sestavení těchto měřítek a na tom, že pro ně nemají daná data či že takové cíle měřit nejdou.⁵¹

Předmětem kritiky se také staly samotné výsledky. Je kritizováno, že nejsou základem pro rozhodování. BSC nepodává jednotný pohled a jasné doporučení, a proto rozhodovací proces je velice subjektivní. Nikdy potom není možné porovnat, zda úspěchů bylo dosaženo právě na základě zavedení systému BSC, protože nikdy nelze zjistit, jakého stavu by bylo dosaženo bez jeho použití. Někteří autoři pak dokonce tvrdí, že pozitivní zpětná vazba od uživatelů BSC může být jen tzv. „placebo efektem“, protože neexistují žádné empirické studie, které by dokazovaly, že se zavedením BSC je proces rozhodování jednodušší. Spíše dochází k tomu, že se v konečné fázi jedná o podrobnější souhrn ukazatelů měřící výkonnost společnosti. Balanced ScoreCard ale není vůbec špatný nástroj měření výkonnosti podniku, je to v podstatě začátek snahy měřit nefinanční složky výkonnosti podniku a jeho záměrem je opravdu propojit strategické dlouhodobé směřování s denní činností firmy. Jen tato metoda není tak konkrétní a neukazuje proces implementace, a to je to, co je cílem této práce – snaha o konkrétnější popis aplikace této metody ve společnosti.⁵²

Tato metoda je popisována typicky na velkých nadnárodních a většinou také výrobních společnostech, u kterých je velice složitá organizační struktura. Společnost se většinou rozděluje na více SBU a proces řízení těchto společností je daleko složitější, než u takto malých společností, jako je ta, na kterou byla metoda BSC aplikována zde. Domnívám se, že metoda BSC je více žádoucí právě u těchto velkých společností, kde skutečně může vést k tomu, že se naleznou kritické chybné procesy v rámci společnosti, dojde ke zjištění, že

⁵¹ BARR, S. *Why Balanced Scorecard is not a Measurement Tool* [online], Free Online Articles Directory, 2007 [cit. 2010-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.articlesbase.com>>.

⁵² BARR, S. *Why Balanced Scorecard is not a Measurement Tool* [online], Free Online Articles Directory, 2007 [cit. 2010-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.articlesbase.com>>. *Balanced Scorecard (BSC)* [online]. Dare to share.ch, 2008 [cit 2010-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.daretoshare.ch>>.

lidé příliš neznají strategii společnosti či strategie jsou špatně stanovené, může dojít ke zpružnění organizace jako celku a odstranění mnoha dalších nedostatků a v konečném výsledku je opravdu možné se více přiblížit cílům společnosti. V menší společnosti jako je Hotel.cz, a. s. metoda také může vést ke zprůhlednění procesů, jejich smysluplnosti, stanovení odpovědností apod., ale spíše zde metoda přináší lepší kontrolu nad výsledky a jejich měření. V této fázi dochází k potvrzení nedostatků, o kterých firma již ví, to jaké důsledky metoda přinese na systém řízení společnosti je otázkou dlouhodobého užívání této metody.

Závěr

Úlohou této práce bylo podat základní teoretické vymezení systému Balanced ScoreCard a ukázat jeho aplikaci na řízení konkrétní internetové společnosti. Tato práce může posloužit mnohým podnikatelským subjektům, které tuto metodu budou chtít použít, jako návod pro její tvorbu a realizaci. Podává ucelený pohled na systém Balanced ScoreCard, ukázkou jeho reálné implementace a v neposlední řadě také představu o tom, jaké problémy mohou s jejím zavedením nastat a na co je potřeba se zaměřit.

Systém měření Balanced ScoreCard je velice rozsáhlá problematika a není prakticky možné popsat veškeré její aspekty. Teoretický rámec byl uzpůsoben potřebám menší internetové společnosti. Sestavování a hlavně výběr konkrétních a vhodných metrik je značně složitý proces, protože význam metrik pro výkonnost společnosti se těžko odhaduje. Je potřeba mít pro jejich volbu zkušenosti s řízením společností. Ukazatele se musí sledovat v delším časovém období, aby bylo možné zjistit, zda přesně odpovídají daným potřebám společnosti. Pakliže jsme se při jejich výběru zmýlili, je potřeba mít na paměti, že systém BSC lze měnit a přizpůsobovat tak, aby lépe kopíroval potřeby společnosti (budoucí změny systému BSC jsou v podstatě nutností). Systém BSC je ve sledované společnosti teprve v počátcích a jen těžko lze odhadovat, jak bude prospěšný.

V současné době dochází ke sledování hodnot vybraných ukazatelů, dle výsledků je již teď zřejmé, která perspektiva by měla být výkonnější. Jak již bylo uvedeno výše, nejhůře vychází výsledky v oblasti perspektivy interních procesů, kde by se společnost měla zaměřit na to, jak dosažené hodnoty co nejvíce přiblížit hodnotám cílovým. Hlavním přínosem pro společnost je, že je názorně dle měření vidět, jakým oblastem by společnost měla věnovat pozornost. Je potřeba, aby dané metriky byly měřeny dlouhodoběji, pak teprve bude zřejmé, zda jsou strategie naplňovány či nikoli. Nyní je zjištěno, v jakých perspektivách je nutno tzv. „přidat na výkon“, což je neodmyslitelně přínosem tohoto systému, a tomuto zjištění je potřeba přizpůsobit řízení firmy a to nejen v oblasti technologického vývoje a organizace společnosti jako celku, ale také v oblasti vedení všech zaměstnanců.

Cílem této práce bylo nastínit aplikaci metody BSC v konkrétnějším měřítku, načrtnout kroky postupu při její tvorbě a odhalit problémy, které se zaváděním metody souvisejí. Dopad, který společnost v souvislosti se zavedením této metody zaznamenala, se týká především přesného formulování strategie, vyjádření všech cílů, angažovanosti pracovníků (nejen díky jejich seznámení se s metodou, ale také díky nastavenému motivačnímu systému), zpřehlednění procesů a jejich snadnější kontroly. V neposlední řadě došlo také k tomu, že byly odhaleny procesy a oblasti, které jsou pro společnost kritické a je nutné zlepšit jejich činnost a výkonnost. Jaký dopad metoda bude mít na řízení společnosti, lze ale zjistit až z jejího dlouhodobějšího užívání.

Seznam použité literatury

Citace

Tištěná literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1999. s. 297 – 334, s. 594 - 595. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. aj. *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006. s. 287, s. 451 - 469. ISBN 80-251-0396-X.

DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, lidé*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 12 – 17. ISBN 80-247-0401-3.

FÁREK J.; KRAFT J. *Světová ekonomika za prahem nového století globálních změn (vstup do 21. století)*. Liberec: Technická univerzita v Liberec, 2006. s. 11 – 53. ISBN 80-7372-142-2.

HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd., Praha: Profess Consulting, 2002. s. 3 – 5, s. 164, s. 178 – 180. ISBN 80-7259-018-9.

JÁČOVÁ, H. Aplikace Balanced Scorecardu v praxi podnikatelských subjektů. *Vědecká pojednání/Wissenschaftliche Abhandlungen,/Prace naukowe*. 2008, s. 111 a 114. ISBN 978-80-7372-379-8, ISSN 1801-1128.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy Text and Cases. 8th ed.* Financial Times/Prentice Hall, 2008. s. 2 – 19, s. 95. ISBN 978-1405887328.

Interní materiály společnosti Hotel.cz, a. s.

KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd., Praha: Management press, 2005. s. 21 – 132. ISBN 80-7261-124-0.

KOLUMBER, Š. *Zvyšování konkurenceschopnosti podniku pomocí využití propojení systému managementu kvality a konceptu Balanced Scorecard*, Zlín, 2009. s. 33. Disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů, 2010-02-05.

KOTLER, P. *Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola*, 7. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 37 – 38, s. 280 – 285. ISBN 80-85605-08-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktualizované a rozšířené vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. s. 172 – 187. ISBN 978-80-247-2202-3.

KUBIAS, S. *Úvod do managementu – 2001*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, s. 73. ISBN 80-7083-557-5.

LANG, H. *Management, trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 249. ISBN 978-80-7179-683-1.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. s. 13. ISBN 80-247-1281-4.

STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. s. 31 – 37. ISBN 978-80-7372-197-8.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 354. ISBN 978-80-247-1992-4.

Elektronické dokumenty

Balanced Scorecard Basics [online]. Balanced Scorecard Institute [cit. 2009-11-22].

Dostupný z WWW:

<<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>.

Balanced Scorecard (BSC) [online]. Dare to share.ch, 2008 [cit. 2010-11-24]. Dostupný z WWW:

<http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowledge_Management_Toolkit/Balanced_Scorecard>.

Balanced Scorecard (BSC) [online]. Středoevropské centrum pro finance a management [cit. 2009-10-30]. Dostupný z WWW:

<<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=EBITDA&IdPojPass=56>>.

Balanced Scorecard – metoda, zavádění [online]. Měření procesů, strategické poradenství [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mereniprocessu.cz/strategicke-poradenstvi.html>>.

BARR, S. *Why Balanced Scorecard is not a Measurement Tool* [online], Free Online Articles Directory, 2007 [cit. 2010-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.articlesbase.com/management-articles/why-balanced-scorecard-is-not-a-measurement-tool-253778.html>>.

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization [online]. Business Dictionary [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/earnings-before-interest-taxes-depreciation-and-amortization-EBITDA.html>>.

Gross Merchandise Volume [online]. About.com,eBay [cit. 2010-10-08]. Dostupný z WWW: <http://ebay.about.com/od/glossaryofebayterms/g/gl_gmv.htm>.

Full Time Employment [online]. Business Dictionary [cit. 2010-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/full-time-employment.html>>.

Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě metodická doporučení [online]. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. [cit. 2010-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>.

Hotel.cz upevňuje své postavení na online trhu s ubytováním [online]. Lupa.cz, server o českém internetu [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/tiskove-zpravy/hotel-cz-upevnuje-sve-postaveni-na-online-trhu/>>.

KOUKAL, J. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců* [online], Winlife, 2010 [cit. 2010-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.winlife.cz/downloads/Spokojenost%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20WL%20-%20dotazn%C3%ADk.pdf>>.

Obecná specifikace systému PPC [online]. CleverClick [cit. 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.clever-click.cz/ppc-sklik-google-adfox-reklama>>.

O nás [online]. Hotel.cz, a.s. [cit. 2010-10-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.hotel.cz/o-nas/>>.

O nás, ubytovani.cz [online]. Seznam.cz [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://onas.seznam.cz/cz/ubytovani-cz.html>>.

Partneři [online]. Booking.com [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.booking.com/general.html?sid=bff7e070ffa1a6b1f4f63ac00fa90972;tmpl=docs/partners>>.

PŘIBYSLAVSKÝ, J. *Balanced Scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí* [online]. Balanced Scorecard.org, 2006 [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>>.

Realizace strategie [online]. Strateg.cz [cit. 2010-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html>.

ROHM, H. *Performance reasurment in Action. A balancing act* [online]. BalancedScorecard.org [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>>.

Sbírka listin, účetní uzávěrka 2009 [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin MSČR [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

SEO – Zpětné odkazy [online]. Tvorba-webu.cz [cit. 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <http://www.tvorba-webu.cz/seo/zpetne_odkazy.php>.

Školící materiál k vzdělávacímu programu BSC [online]. Partnerstvím k prosperitě, Moravskoslezský kraj [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf>.

Úplný výpis [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin MSČR [cit. 2010-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

Vize-Mise-Hodnoty [online]. KnaufInsulation.cz [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.knaufinsulation.cz/cs/mise-vize-hodnoty>>.

Vize-Mise-Hodnoty [online]. Miton.cz [cit. 2009-11-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.miton.cz/internetova-reseni/o-nas/vize-mise-hodnoty/>>.

Year Over Year – YOY [online]. Investopedia [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.investopedia.com/terms/y/year-over-year.asp>>.

Bibliografie

DONNNELLY, J. H.; GIBSON L. J.; IVANCEVICH, M. J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

Get ready to use BSC [online]. Metrics, Scorecard, KPIs [cit. 2010-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.measurebusiness.com/get-ready-to-use-bsc.htm>>.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alignment systémové vyladění organizace, jak využít BSC k vytváření synergií. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

MATĚJČEK, T. *Aplikace Balanced Scorecard na řízení firmy*. Praha, 2005. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 2005.

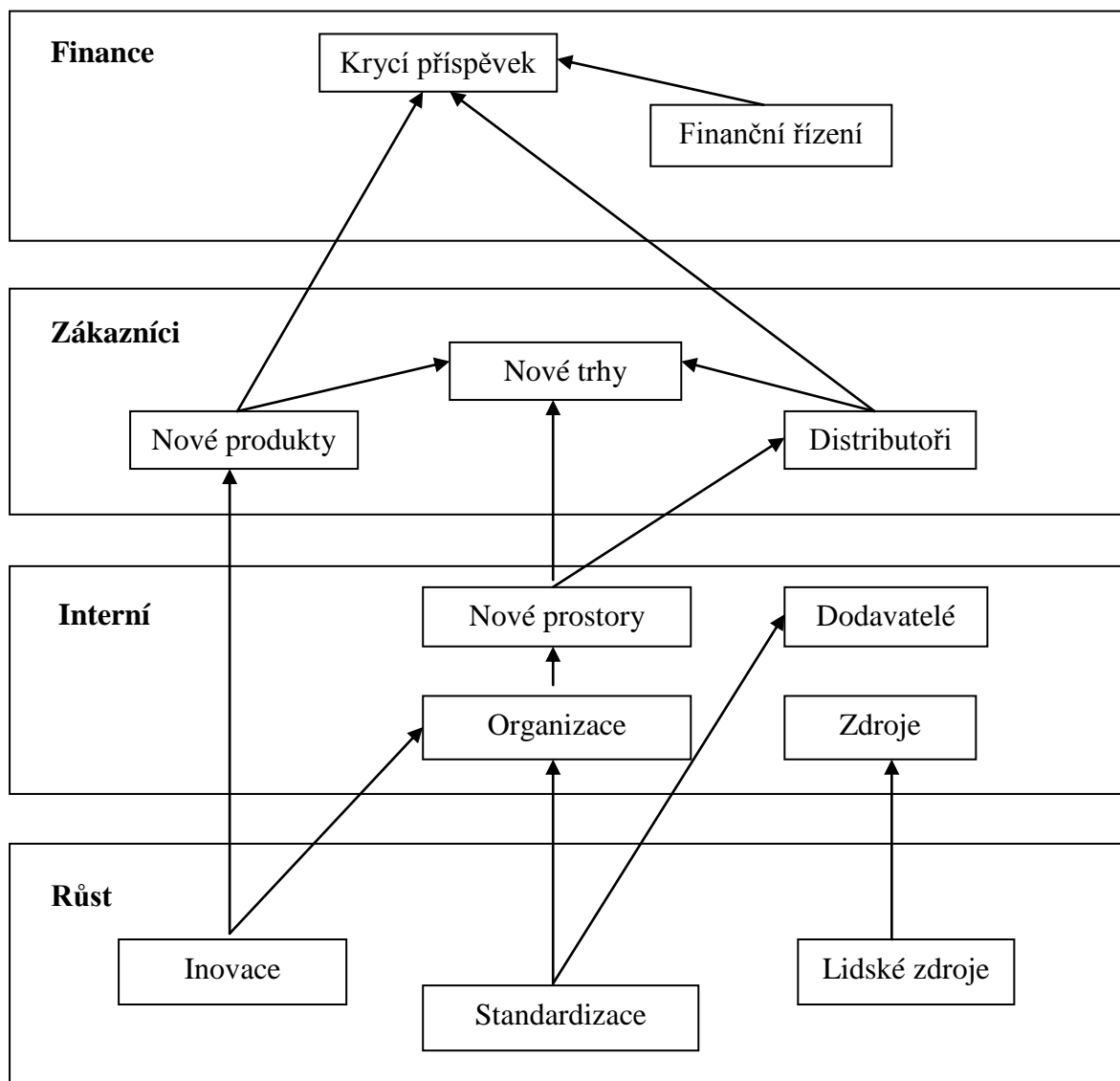
OTHMAN, R. aj. *A Case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company*. [online]. Databáze EBSCO zdroj: Journal of Asia-Pacific Business, 2006 [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&hid=15&sid=62681d9b-2ddc-469c-97bb-1c78b59dbf8c%40sessionmgr1>>.

Seznam příloh

Příloha A	Tab. A1 Strategická mapa	102
Příloha B	Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	105
Příloha C	Tab. C1: Vyhodnocení dotazníku spokojenost zaměstnanců.....	107
Příloha D	Formulář - hodnocení zaměstnanců	110
Příloha E	Tab. E1 Scorecard generálního ředitele	111
Příloha F	Tab. F1 Scorecard produktového ředitele	113
Příloha G	Tab. G1 Scorecard manažera CC	115
Příloha H	Tab. H1 Scorecard manažera vývoje.....	116
Příloha CH	Tab. CH1 Vyhodnocení dotazníku rating zaměstnanců.....	117

PŘÍLOHA A

Tab. A1 Strategická mapa



Zdroj: Realizace strategie [online]. Strateg.cz [cit 2010-11-14]. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html.

PŘÍLOHA B

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ DOTAZNÍK

1. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

..... let

2. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

3. Je pro Vás výše platu dostačující?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

4. Jste spokojen/a se způsobem odměňování a s principy osobního ohodnocení?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

5. Kdybyste dostal/a lepší nabídku práce, využil/a byste ji?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

6. Podporuje Vás společnost při vzdělávání, kultuře, sportu....?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

7. Pokud ne, chtěli byste, aby Vás jakožto své zaměstnance takto podporovala?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

8. Považujete pracovní kolektiv za přátelský?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

9. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> vynikající | <input type="checkbox"/> dobrá |
| <input type="checkbox"/> spíše horší | <input type="checkbox"/> velmi špatná |

10. Doporučil/a byste tuto firmu svým přátelům?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

11. Kdybyste se měl/a znovu rozhodnout o svém zaměstnání, vybral/a byste si tuto firmu i dnes?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

12. Co se týče vybavení a pracovních pomůcek jako: počítače, programy, telefony, materiál (tužky, papíry...apod.), máte vše, co potřebujete?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

13. Jak celkově hodnotíte svého nadřízeného, jste s ním spokojen/a?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> naprosto spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

14. Jste informovaní o cílech a poslání společnosti?

- ☐ ano ☐ mám povědomí ☐ ne

15. Jaký vztah máte k cílům a poslání společnosti?

- ☐ cíle společnosti jsou i mé cíle ☐ myslím, že jsou dobré
☐ myslím, že jsou špatné

16. Naslouchají nadřízení Vaším názorům?

- ☐ ano ☐ ne

17. Jste spokojen/a, jak celý tým lidí na pracovišti funguje?

- ☐ naprosto spokojen/a ☐ spíše spokojen/a
☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a

18. Jak hodnotíte svého přímého nadřízeného? (každou vlastnost ohodnoťte jako ve škole)

	1	2	3	4	5
Odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost dobře zvládat práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoc s profesním rozvojem ostatních	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidský přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umění předávat informace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost zhodnotit práci ostatních	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost vést lidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ve kterém oddělení pracujete?

.....

20. Myslíte si, že společnost má velkou budoucnost?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

21. Jak dlouho myslíte, že Vás ještě práce u této společnosti bude uspokojovat?

☐ 1 rok a méně

☐ 1-2 roky

☐ 2-5 let

☐ 5 let a více, dlouhodobě

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA C

Tab. C1: Vyhodnocení dotazníku spokojenost zaměstnanců

100 % = maximální spokojenost v dané oblasti (všichni jsou spokojeni, nebo spíše spokojeni)		
Oblast dotazování	Procento spokojenosti	Poznámka
Celková důvěra ve společnost	65,00%	
<i>otázky se týkaly budoucnosti společnosti a toho jakou jistotu zaměstnanci ve společnosti mají, jak jsou loajální</i>		
Spokojenost s pracovištěm	88,00%	
<i>otázky se týkaly pracovní doby, atmosféry, kolektivu</i>		<i>funkčnost pracovního týmu by se měla zlepšit, nespokojenost tří lidí snižuje celkovou spokojenost</i>
Spokojenost s odměňováním	63,00%	
<i>otázky se týkaly nejen platu, ale také benefitů</i>		<i>5 lidí odpovědělo, že benefity (na kulturu, sport, vzdělávání atd.) nemají, z toho 4 by je uvítali</i>
Hodnocení nadřízeného	70,00%	
<i>odborné znalosti</i>	67,00%	
<i>schopnost dobře zvládat práci</i>	66,00%	
<i>pomoc s profesním rozvojem ostatních</i>	56,00%	<i>ostatní tuto vlastnost považují spíše za dobrou</i>
<i>lidský přístup</i>	78,00%	
<i>umění předávat informace</i>	55,00%	<i>33 % hodnotilo známkou 3</i>
<i>schopnost zhodnotit práci ostatních</i>	45,00%	<i>45 % hodnotilo známkou 3</i>
<i>schopnost vést lidi</i>	67,00%	
Celková spokojenost zaměstnanců	71,50%	
<i>Maximální počet bodů</i>	504	
<i>Dosaženo bodů</i>	362	
<i>Celková 72% spokojenost není špatným výsledkem, interval 100 - 90% není žádoucí, protože jistá míra nespokojenosti umožňuje další rozvoj v této oblasti. Zvýšit by se měla spokojenost zejména v oblasti odměňování (benefitů), čímž by zároveň došlo ke zvýšení loajality pracovníků. Požadované procento spokojenosti zaměstnanců je 78%.</i>		

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA D

Rating zaměstnanců – formulář

Jméno a příjmení hodnoceného:	
Pracovní funkce:	
Hodnotitel:	
Období:	
Stupnice hodnocení:	4- převyšuje očekávání, vynikající; 3- plní očekávání; 2- je nutné zlepšení; 1- neuspokojivý

Oblast hodnocení

Hodnotící stupnice

A. Pracovní výkon

1 2 3 4

- kvalita práce-*komplexnost, přesnost*
- pracovní nasazení (tempo)-*množství práce, efektivita*
- stálost výkonu-*vyváženost, rychlost, efektivita*
- iniciativa- *snaha, aktivita, samostatnost*
- spolehlivost
- odpovědnost
- využití pracovní doby

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Vztah k práci, pracovní chování

1 2 3 4

- zájem o práci
- ochota při mimořádných úkolech
- flexibilita
- pracovní kázeň

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• zájem o odborný růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• přizpůsobivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Spolupráce, sociální chování

1 2 3 4

• loajalita k organizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vztah ke spolupracovníkům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schopnost týmové práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vztah k nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schopnost vést	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schopnost delegovat, motivovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Osobní faktory

1 2 3 4

• tvořivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vstřícnost ke změnám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schopnost sebeprosazení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schopnost řešit konflikty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• profesní znalosti a dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• odolnost vůči stresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Slovní komentář:

Zdroj: Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě metodická doporučení [online]. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. [cit 2010-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>.

PŘÍLOHA E

Tab. E1 Scorecard generálního ředitele

Intervaly výsledků	0 - 80 %	80 - 95%	95 - 110 %	110 % a více					
Finanční perspektiva	Hrubá marže Cíl/Skutečnost		EBITDA Cíl/Skutečnost		GMV Cíl/Skutečnost				
	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.			
	VII.	2638951	2274341	631970	1157260	15833706	14338901		
Měsíce	VIII.	2218382	2487409	493496,36	731492	13310292	14769549		
	IX.	2059501	2356900	706622,64	371834	12357006	14980228		
	X.	2565784		577822,412		15394704			
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	86,18%		183,12%		90,56%			
	VIII.	112,13%		148,23%		110,96%			
	IX.	114,44%		52,62%		121,23%			
X.									
Váha		0,4		0,4		0,2			
Zákaznická perspektiva	Spokojenost zákazníků		Návratnost zákazníků		Návštěvnost stránek		Rezervace/ poptávka		
	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.			
Měsíce	VII.	9	9,4	15,00%	14,30%	9400	8843	41,00%	45,00%
	VIII.	9	8,3	15,00%	13,80%	10550	11324	41,00%	34,00%
	IX.	9	8,7	15,00%	15,40%	8700	9650	45,00%	41,00%
	X.	9		15,50%		6900		48,00%	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	104,44%		95,33%		94,07%		109,76%	
	VIII.	92,22%		92,00%		107,34%		82,93%	
	IX.	96,67%		102,67%		110,92%		91,11%	

Váha	0,1		0,3		0,3		0,3				
Perspektiva procesů	Efektivita PPC		Počet vylepšení webu		Podíl CC na výnosech		Počet on-line rez.		Růst obrátu/zám.		
	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	
	VII.	100%	112%	15	4	18%	16,36%	5%	2,00%	219913	189528
	VIII.	100%	123%	15	18	18%	17,14%	5%	2,10%	184865	207284
	IX.	100%	109%	15	9	18%	15,27%	6%	1,60%	171625	196408
Měsíce	X.	100%		10		18%		6%		213815	
	VII.	112%		26,67%		90,89%		40,00%		86,18%	
	VIII.	123%		120,00%		95,20%		42,00%		112,13%	
	IX.	109%		60,00%		84,84%		26,67%		114,44%	
Váha	0,3		0,3		0,2		0,1		0,1		
	Perspektiva učení se a růstu		Spokojenost zaměst.		Fluktuace zaměst.		Produktivita zaměst. CC		Rating zaměstnanců		
Kvartály	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	Cíl	Skut.	
	III Q	78%		---		---	750	873	1000		
	IV Q	78%	72%	(10 - 20) %	13,33%		583		1000	935	
	I Q	78%							1000		
Výsledky za kvartály	III Q			---		116,40%					
	IV Q		92%	výsledek v normě					93,50%		
	I Q			---							
Váha	0,3		0,2		0,2		0,3				

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

PŘÍLOHA F

Tab. F1 Scorecard produktového ředitele

Intervaly výsledků		0 - 80 %	80 - 95%	95 - 110 %	110 % a více
Zákaznická perspektiva		Návratnost zákazníků		Návštěvnost stránek	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	15,00%	14,30%	9400	8843
	VIII.	15,00%	13,80%	10550	11324
	IX.	15,00%	15,40%	8700	9650
	X.	15,50%		6900	
	XI.	15,60%		6500	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	95,33%		94,07%	
	VIII.	92,00%		107,34%	
	IX.	102,67%		110,92%	
	X.				
	XI.				
Váha		0,3		0,3	
Perspektiva procesů		Efektivita PPC		Počet on-line rez.	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	100%	112%	5%	2,00%
	VIII.	100%	123%	5%	2,10%
	IX.	100%	109%	6%	1,60%
	X.	100%		6%	
	XI.	100%		7%	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	112%		40,00%	
	VIII.	123%		42,00%	
	IX.	109%		26,67%	
	X.				
	XI.				
Váha		0,3		0,1	
Perspektiva učení se a růstu		Rating zaměstnanců			
		Cíl	Skut.		
Kvartály	III.Q	1000			
	IV.Q	1000	935		
	I. Q	1000			

Výsledky za kvartály	III.Q		
	IV.Q	93,50%	
	I. Q		
Váha		0,3	

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

PŘÍLOHA G

Tab. G1 Scorecard manažera CC

Intervaly výsledků		0 - 80 %	80 - 95 %	95 - 110 %	110 % a více
Zákaznická perspektiva		Spokojenost zákazníků		Rezervace/ poptávka	
		Cíl	Skut.	Cíl	Skut.
Měsíce	VII.	9	9,4	41,00%	45,00%
	VIII.	9	8,3	41,00%	34,00%
	IX.	9	8,7	45,00%	41,00%
	X.	9		48,00%	
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	104,44%		109,76%	
	VIII.	92,22%		82,93%	
	IX.	96,67%		91,11%	
	X.				
Váha		0,1		0,3	
Perspektiva procesů		Podíl CC na výnosech			
		Cíl	Skut.		
Měsíce	VII.	18%	16,36%		
	VIII.	18%	17,14%		
	IX.	18%	15,27%		
	X.	18%			
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	90,89%			
	VIII.	95,20%			
	IX.	84,84%			
	X.				
Váha		0,2			
Perspektiva učení se a růstu		Rating zaměstnanců			
		Cíl	Skut.		
Kvartály	III.Q	1000			
	IV.Q	1000	935		
	I. Q	1000			
Výsledky za kvartály	III.Q				
	IV.Q	93,50%			
	I. Q				
Váha		0,3			

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

PŘÍLOHA H

Tab. H1 Scorecard manažera vývoje

Intervaly výsledků		0 - 80 %	80 - 95 %	95 - 110 %	110 % a více
Perspektiva procesů		Počet vylepšení webu			
		Cíl	Skut.		
Měsíce	VII.	15	4		
	VIII.	15	18		
	IX.	15	9		
	X.	10			
	XI.	10			
Výsledek za jednotlivé měsíce	VII.	375,00%			
	VIII.	83,33%			
	IX.	166,67%			
	X.				
	XI.				
Váha		0,3			
Perspektiva učení se a růstu		Rating zaměstnanců			
		Cíl	Skut.		
Kvartály	III.Q	1000			
	IV.Q	1000	935		
	I. Q	1000			
Výsledky za kvartály	III.Q				
	IV.Q	93,50%			
	I. Q				
Váha		0,3			

Zdroj: Vlastní zpracování, vstupní data: interní materiály společnosti

PŘÍLOHA CH

Tab. CH1 Vyhodnocení dotazníku rating zaměstnanců

Maximální počet bodů 1188 = 100% plnění			
Oblast dotazování	Maximum bodů	Dosaženo	Procento plnění
A: Pracovní výkon	308	257	83%
<i>otázky se týkaly kvality práce, spolehlivosti, odpovědnosti, využití pracovní doby, iniciativy</i>			
B: Vztah k práci, pracovní chování	264	196	74%
<i>otázky se zaměřovaly na zájem o práci, flexibilitu, pracovní kázeň, ochotu zaměstnanců</i>			
C: Spolupráce, sociální chování	308	264	86%
<i>otázky se týkaly vztahů na pracovišti, komunikace, loajality zaměstnanců, schopnosti týmové práce, motivace</i>			
D: Osobní faktory	308	218	71%
<i>otázky byly zaměřeny na vlastnosti pracovníků, zejména tvořivost, samostatnost, odolnost vůči stresu, adaptabilitu, profesní znalosti a dovednosti</i>			
Celkové plnění	1188	935	79%

Zdroj: Vlastní zpracování